



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Hyveet asiakaspalveluosaston työhön

Rantala, Sini

2014 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

## Hyveet asiakaspalveluosaston työhön

Sini Rantala  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

Sini Rantala

### Hyveet asiakaspalveluosaston työhön

Vuosi

2014

Sivumäärä

63

Hyveillä tarkoitetaan sellaisia ihmisen ominaisuuksia, joita yleisesti arvostetaan ja pidetään hyvinä. Hyveet ovat läheistä sukua arvoille, mutta hyveiden on arvoista poiketen oltava eettisesti kestäviä. Arvoista voidaan puhua hyveinä vasta siinä vaiheessa, kun ne todellisuudessa toteutuvat. Kuten hyveet ovat arvojen kaltaisia, on hyveprosessikin hyvin paljon tarkoin suunnitellun arvoprosessin kaltainen. Hyveprosessi aloitettiin toimeksiantajayrityksessä työntekijöille suunnatuilla koulutuspäivillä, joissa työntekijät nimesivät yhteisönsä hyveet ja miettivät, millä tavoilla hyveitä käytännössä toteutetaan. Myöhemmässä vaiheessa hyveitä harjoitettiin hyvepelin avulla. Hyveprosessi aloitettiin yhteisöllisistä hyveistä ja myöhemmin siinä käsiteltiin myös ammattilliset, työnteon ja johtajuuden hyveet.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin arvoja, hyveitä, hyveprosessia, sekä ihmisen hyvinvoinnin ja asenteiden yhteyttä tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui, minkälaisia lyhytaikaisvaikutuksia hyveprosessin aloittamisella oli työtahokkuuteen ja työaikojen noudattamiseen asiakaspalveluosastolla. Tutkimustuloksia koottiin viiden viikon ajan ja paremmin tutkittavien työtä ymmärtääkseen opinnäytetyön tekijä seurasi osastolaisten työskentelyä kuuntelemalla asiakaspuheluita.

Opinnäytetyön tilastollisella tutkimuksella selvitettiin, että suorituskykymittareissa ja työaikojen noudattamisessa tapahtui hyveprosessin aloittamisen jälkeen maltillisia muutoksia. Muutosta saattoi viikoittain olla joko parempaan tai huonompaan ja muutokset sen verran pieniä ja satunnaisia, että niiden voitiin olettaa olevan täysin normaalia vaihtelua osaston lukemissa.

Koska tutkituissa suorituskykymittareissa eikä työaikojen noudattamisessa oletetustikaan näkynyt merkittäviä muutoksia, tutkimusongelmaan voitiin saatujen tulosten perusteella vastata, että vaikutusta ei lyhyellä aikavälillä ollut havaittavissa. Teoriaan pohjatuissa johtopäätöksissä pohdittiin, että hyveiden sisäistäminen ja niiden vaikutus käytännön tekemiseen vaatii huomattavasti enemmän aikaa - mahdollisesti vuosia. Opinnäytetyön tutkimuksen sivutuotteenä syntyi monipuolinen katsaus asiakaspalveluosaston sen hetkiseen tilanteeseen ja sitä on mahdollista hyödyntää jatkossa. Samanlainen tutkimus olisi mielenkiintoista suorittaa koko hyveprosessin päätyttyä, jolloin työyhteisössä on käyty läpi kaikki työnteon hyveet.

Asiasanat: arvo, hyve, hyveprosessi, työyhteisö, tehokkuus, työajan noudattaminen, suorituskykymittarit, lyhytaikaisvaikutus

Sini Rantala

**The virtues project in the customer service department**

Year	2014	Pages	63
------	------	-------	----

A virtue, by definition, is the moral excellence of a person. A morally excellent person has a character made-up of virtues regarded as being good. A virtuous person for example is honest, respectful, courageous, forgiving, and kind. A virtue is a narrower term compared to values. Virtues also have to be considered to be ethically sustainable.

The research focused on the company's customer service department of 25 employees. A process called a virtues project was established in the department in spring 2014. The goal of the virtues project was to improve the working community, job satisfaction and to develop the level of performance even further.

Before the results are presented, the theoretical part of the thesis deals with values, virtues, the virtues project and also a human's wellbeing and attitudes connected to efficiency and productivity. The research of the thesis focused on the impact the virtues project had on work efficiency and compliance of the work's rules and regulations in a short period of time. The work efficiency was measured by key performance indicators. The results were compiled within five weeks with the help of reporting tools of the communication system. In order to get support for the analysis and a clearer picture of the actual work in the customer service department, the researcher also followed how customer service situations are handled. This was done by listening to customer phone calls.

The statistical survey of the thesis showed that there was only a slight variation in the performance and in the compliance of the work's rules and regulations during the beginning of the virtue project. Changes on a weekly basis were either for better or for worse and the changes were so small and random that they can be expected to be a normal variation in the customer service department.

The research problem about the impact at the beginning of the virtue project can be simply answered that there was no impact in such a short term. The main conclusions were that no significant changes occurred. Understanding and learning virtues takes time and the impact on a practical level may require even years. Probably more valuable than the research findings themselves is the by-product of the research which is an exhaustive review of the current situation in the customer service department. It can be utilized in future and it would be interesting to repeat the same study after the whole virtue project is completed.

Keywords: value, virtue, the virtues project, the work community, work efficiency, compliance of the work's rules and regulations, key performance indicators, short term impact

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta, aihe ja tavoitteet .....	7
1.2	Toimeksiantajayritys .....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	10
2	Arvot ja hyveet .....	12
2.1	Arvokeskustelu liiketoiminnassa .....	14
2.2	Hyveajattelu .....	15
2.3	Hyveet työhön .....	17
2.4	Hyvän työn elementit .....	18
2.5	Alaistaidot ja itsensä johtaminen .....	19
2.6	Arvostavuus ja kunnioitus .....	20
2.7	Hyveet mittaamisessa ja palautteen annossa .....	21
2.8	Pehmeät ja kovat asiat .....	22
3	Hyveprosessi .....	25
3.1	Hyveprosessi toimeksiantajayrityksessä .....	25
3.2	Hyvekyselyn tulokset .....	27
3.3	Hyvepeli .....	28
4	Tutkimuksen toteutus .....	29
4.1	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	29
4.2	Tiedonkeruumenetelmät tutkimuksessa .....	30
4.3	Tutkimusaineiston analysointimenetelmät .....	31
4.4	Tutkittavan materiaalin otanta .....	32
5	Tutkimustulokset .....	34
5.1	Tulosten analysointi .....	34
5.2	Puheluiden kuuntelu .....	41
6	Yhteenveto .....	44
6.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	45
6.2	Pohdinta .....	47
6.3	Oma oppiminen .....	49
	Lähteet .....	51
	Kuviot .....	54
	Taulukot .....	55
	Liitteet .....	56

## 1 Johdanto

Aikoinaan Platonin määrittelemät neljä inhimillistä päähyvettä viisaus, oikeudenmukaisuus, rohkeus ja itsehillintä ovat ominaisuuksia, joista luonteen vahvuus ja persoonan tasapainoisuus koostuvat elämässä (Havard 2009, 6). Platonin ja hänen kuuluisimman oppilaansa Aristoteleen hyve-etiikan ajatuksiin pohjautuvien oppien tuominen nykypäivän työelämään tuo ilmiönä mieleen superfoodin. Vaikka nimitys tai ilmiö kuulostaa suurelle yleisölle täysin uudelta, tuotteet sen alla eivät sitä ole. Kaikki superfoodiksi nimitetyt tuotteet olivat tunnettuja hyvistä vaikutuksistaan jo vuosisatoja sitten ja sama toteutuu hyveiden kohdalla.

Työelämä on jatkuvassa murroksessa, josta kertoo muun muassa Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA:n neljä vuotta sitten julkistama Työelämän vallankumous-niminen tutkimus. Tulosten mukaan työnteko itsessään, toimiminen yhteiseksi hyväksi sekä työn luonne yhteiskunnallisena velvollisuutena merkitsevät ihmisille yhä vähemmän. Ihmisten arvot niin työssä kuin vapaalla ovat muuttuneet, eivätkä työssä itsensä ylittäminen ja työhön sitoutuminen houkuta enää samalla tavalla kuin muutama vuosikymmen sitten. (Kylliäinen 2012, 24-25). Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ja nuorten työntekijöiden pessimistinen asennoituminen työtä kohtaan tuovat työelämään omat lisähaasteensa. Työelämän arvojen kuvaillaan jopa ”rapistuneen” ja tilanteen kohentamiseksi tarvitaan superfoodimaista, autenttista elinvoimaa.

Haastavassa tilanteessa työntekijöiden hyvinvoinnista ja motivaatiosta huolehtiminen korostuu ja vastuu niiden toteutumisesta on sekä yrityksellä että ihmisellä itsellään. Taloudelliset tavoitteet ohjaavat yritysten toimintaa merkittävällä tavalla ja liiketoiminnassa pyritään aina kannattavuuteen ja tuloksen tekoon. Taloustieteen Nobel-palkinnon voittajan Paul Krugmanin sanoin ”Productivity isn’t everything, but in the long-run it is almost everything.” (Kangasharju 2008, 7). Pelkkien voittojen tavoittelu on kuitenkin lyhytnäköistä ja sillä voi olla hyvinkin kauaskantoiset seuraukset. Menestyvän liiketoiminnan kannalta on erityisen tärkeää, että työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja ovat kokonaisvaltaisesti hyvinvointia. Tutkimusten mukaan panostus kannattaa, sillä työntekijöiden hyvinvoinnista saadun hyödyn kerrotaan nousevan jopa kuusinkertaiseksi tehtyihin panostuksiin nähden. Yhden työhyvinvointiin sijoitetun euron tuodessa kuusi euroa takaisin voidaan sanoa, että hyvin suunniteltu ja toteutettu työhyvinvointia lisäävä toimenpide on taloudellisesti hyvin kannattava yritykselle. (Työterveyslaitos 2014a).

Tutkimukset ja asiantuntijat esittävät, että ikuisuuden vanhat hyveet sopivat nykypäivän työelämään hyvinvointia lisäävänä tekijänä ehkä paremmin kuin koskaan aikaisemmin. Hyveajattelun ja hyvejohtajuuden esitetään olevan sopiva ratkaisu jo pitkään ympyrää kiertäneelle liike-elämän arvokeskustelulle ja sen lisäksi hyveiden kautta työelämään toivotaan enemmän inhimillisiä, kultaisen keskitien arvoja. Hyveiden myötä kaikilta työelämän toimijoilta aina

johdosta ruohonjuuritasoon etsitään sellaista käytöstä, joka on eettisesti kestävä ja kannustaa meistä jokaista jaksamaan pidempään ja paremmin ilman pelkoa epäonnistumisesta, kasvojen menettämisestä tai voimien ehtymisestä.

Hyveet tekemiseensä löytänyt henkilö ei kuluta energiaansa turhaan stressaamiseen, tekee parhaansa kaikissa tilanteissa ja tietää sen riittävän. Hän haluaa tehdä eettisiä valintoja kaikessa toiminnassaan ja olla aina mahdollisimman oikeudenmukainen. Sen lisäksi hän on ystävällinen, arvostava, anteeksiantava ja nöyrä. Hän osaa antaa arvoa sekä omalle että toisen tekemiselle, mikä puolestaan kohottaa itse työn kunnioitusta työyhteisössä. Mitäpä, jos kaikki työyhteisön jäsenet saataisiin toimimaan näin tai edes tosissaan pyrkimään siihen - kuulostaa liian hyvältä ollakseen totta, mutta muun muassa näiden ominaisuuksien harjoittamisesta työelämän hyveellisyyden tavoittelussa on kysymys. Kaiken muutoksen on kuitenkin lähdettävä työyhteisön jäsenistä itsestään, ja hyveprosessilla heille tarjotaan siihen työkaluja.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta, aihe ja tavoitteet

Hyveitä työelämään haetaan myös opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosastolla, joka lähti mukaan Hyveet työhön- nimeen hankkeeseen. Hanke toteutetaan yhteistyössä kouluttajayritys SyFron Oy:n sekä työsuojelurahaston kanssa. Käytännössä Hyveet työhön-hanke on lähes vuoden mittainen työyhteisössä läpikäytävä monivaiheinen prosessi, joka aloitetaan toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosastolla kevään 2014 aikana. Opinnäytetyössä seurataan prosessin alkuvaihetta, joka alkaa kaikille asiakaspalveluosaston työntekijöille suunnatuilla hyvekoulutuksilla. Hyveiden opettelu lähtee liikkeelle miettimällä, mitä hyveet juuri heidän työyhteisössään tarkoittavat. Tämän jälkeen hyveet siirretään konkretian tasolle, jotta niitä voidaan toteuttaa työyhteisössä mahdollisimman hyvin ja siten vahvistaa jo olemassa olevia hyveitä. Jotta hyvekoulutus ei päätyisi vain yhdeksi unohdetuksi koulutukseksi muiden joukossa, hyveopit pidetään työntekijöiden mielessä niin kutsutun hyvepelin ja henkilöstökyselyiden avulla. Prosessin keulahahmona ja kouluttajana toimii SyFron Oy:n pastori ja eetikko Antti Kylliäinen, joka on tutkinut hyve-etiikkaa paljon.

Seuranta ja mittaaminen ovat tärkeitä tekijöitä prosessin onnistumisen kannalta ja sen takia prosessin edistymistä tutkitaan eri tavoin. Kevään aikana pastori-eetikko Kylliäinen suorittaa työntekijöille suunnatun kyselyn hyveiden toteutumisesta asiakaspalvelijoiden työssä ja Työterveyslaitos suorittaa kaksi teemahaastattelua työn mielekkyyteen liittyen. Toimeksiantajan toive opinnäytetyön tekijälle oli, että työn mielekkyyden ja hyveiden toteutumisen lisäksi prosessin aikana tutkittaisiin työn tehokkuutta, tuloksellisuutta sekä seurattaisiin asiakaspalvelun laatua.

Opinnäytetyön tehtävä oli selvittää, minkälainen vaikutus hyveprosessilla on toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosaston lehdet- osion suorituskykymittareihin, joiden avulla arvioidaan työntekijän tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Suorituskykymittarit kulkevat myös KPI-lukeman nimellä, joka muodostuu sanoista Key performance indicator. Lehtien asiakaspalvelussa työskentelee 25 työntekijää ja he ovat opinnäytetyön tutkimuksen kohde eli perusjoukko. Tutkittava materiaali koottiin osastolla käytössä olevan ohjelmiston tarjoamista KPI-lukemista, jotka ovat asiakaspalveluosaston olennaisimmat työnteon mittarit. Opinnäytetyössä tutkimusmateriaalia kerättiin hyvekoulutuksen alkamisen jälkeen viiden viikon ajan ja tutkimus keskittyy prosessin lyhytaikaisvaikutukseen. Käytännössä opinnäytetyön tekijä tulkitsee ja seuraa osaston suorituskykymittareita ja suorittaa samalla asiakaspalvelutyön seuranta kuuntelemalla asiakaspalvelupuheluita. Tutkimus vastaa seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Minkälaisia vaikutuksia hyveprosessin aloittamisella on työntekijöiden tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen (eli valittuihin suorituskykymittareihin)?
- Minkälainen vaikutus hyveprosessin aloittamisella on työntekijöiden työ- ja taukoajojen noudattamiseen?
- Millä tavoin mahdollisia muutoksia voidaan selittää?

Opinnäytetyön teoriaosuuden tavoitteena on avata lukijalle, mitä hyveet ovat, mistä hyveajattelussa on kysymys, mistä työntekijän hyvinvointi koostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän tehokkuuteen. Näiden lisäksi pohditaan, millä perusteilla hyveiden ajatellaan sopivan nykyajan työelämään. Tutkimuksen ja teorian näkökulma pidetään mahdollisimman neutraalina työnantajan ja työntekijän osien vuoropuheluna, sillä molemmat osapuolet ovat voittajia hyveellisen ajattelun maailmassa. Henkilökohtainen tavoite opinnäytetyön tekijälle on syventää tietouttaan työhyvinvoinnin ja tuloksentulon välillä sekä kehittää omaa ajattelua nykyajan työelämässä hyveiden kautta niin työntekijän kuin esimiehen näkökulmasta. Myös mittaamisen lähtökohdat ja erilaiset menetelmät toivon mukaan tulevat tutuiksi.

## 1.2 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on osa isoa konsernia, joka on graafisen viestinnän kustantaja Suomessa. Konsernin liiketoiminta-alueet ovat kirjat, lehdet, kauppa ja uudet liiketoiminnot. Toimeksiantajayritys työllistää 485 työntekijää ja sen liikevaihto vuonna 2012 oli reilut 150 miljoonaa euroa (Finder yritystieto 2012). Toimeksiantajayritys kertoo henkilöstön hyvinvoinnin olevan keskeinen osa koko konsernin kilpailukykyä ja yrityksen johtaviksi arvoiksi on julistettu vastuullisuus, laatu, rohkeus ja läheisyys. Tavoite pitkällä aikavälillä on taloudellinen menestys unohtamatta lyhyen aikavälin kilpailukykyä. (Toimeksiantajayrityksen internetsivut 2014).



Toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelupalveluosastolla työskentelee yhteensä 50 työntekijää ja opinnäytetyön tutkimuksen kohteena heistä on 25 työntekijää, jotka vastaavat lehtien asiakaspalvelusta. Asiakaspalvelijat työskentelevät Helsingin toimipisteestä käsin palvellen asiakkaita koko Suomen alueelta ja he tekevät työtään puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Asiakaspalveluosasto on tärkeä osa yritystä, sillä asiakaspalvelijat ovat suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaalle välittyvään yrityskuvaan. Palveluulttius vaatii ennen kaikkea asennetta, ja asiakas tulee aina pyrkiä pitämään palvelutapahtuman keskipisteenä. Tyytyväinen asiakas saadaan asiakkaaksi uudelleenkin ja kokemus niin hyvältä kuin huonosta palvelusta leviää viidakkorummun tavoin. Erään tutkimuksen mukaan ihmisillä on keskimäärin 25 henkilöä, joille he jakavat kokemuksia kohtaamistaan tilanteista. (Lundberg 2012, 7-10).

Hankkeelta odotetaan aina jotakin uutta, ja mukaan lähtemiselle löytyy useita päämääriä työyhteisössä. Miksi muutosta tarvitaan, mihin sillä pyritään ja kuinka sen tavoitteet voidaan saavuttaa, ovat kysymyksiä, joihin muutokseen ryhdyttäessä on löydettävä vastauksia. Muutostarvetta voidaan parhaiten perustella luomalla visio halutusta tulevaisuudesta ja sen on tuettava organisaation toimintaideaa ja tavoitteita ja sen on nojaututtava yrityksen yleisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Muutoksessa on muistettava johtaa ihmistä, ei muutosta. Prosessin edetessä on hyvä pystyä arvioimaan ja mittaamaan itse prosessin onnistumista sekä sen hyötyä varsinaiselle liiketoimelle ja ydintehtäville. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 93; Fernandez & Rainey 2006, 169). Hyveiden kartoittamisella, mittaamisella ja kehittämisellä yksilöistä, yhteisöistä ja organisaatioista pyritään tekemään entistä parempia. Hyveprosessin myötä on tarkoitus lisätä hyvinvointia, työn mielekkyyttä, motivaatiota tavoitteita kohti ja näiden toteutumisen kautta tehokkuutta, tuottavuutta ja laatua. (SyFron Oy 2014). Organisaation tunnepuolen vaikutus organisaation toimintaan on ratkaisevan tärkeä ja asennetasolla ratkaistaan, lähteekö henkilöstö mukaan johdon tärkeinä pitämiin uudistuksiin. (Aaltonen ym. 2003, 95).

Esimiehen toiveena on, että työntekijät oppisivat hyveiden kautta arvostamaan enemmän työntänsä sekä omaa työpanostaan. Yksi konkreettinen tavoite on osastolle asetettujen tavoitteiden ja käyttäytymisen välisen kuilun kaventaminen. Kuilun muodostavia tekijöitä ovat töihin saapuminen ajoissa, puhelun jälkityön hoitaminen ohjeistetulla tavalla sekä yleisesti annettujen toimintamallien noudattaminen asiakaspalvelutilanteissa. Suhtautumista asetettuihin työnteon tavoitteisiin haluttaisiin kehittää siihen suuntaan, että asetetut tavoitteet koettaisiin innostavina haasteina eikä ahdistusta lisäävänä painostuksena.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö sisältää kuusi eri lukua, joista ensimmäinen on johdanto. Teoriaosuus käydään läpi toisessa luvussa. Kolmannessa luvussa esitellään, kuinka hyveprosessi on toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosastolla saatettu alkuun, ja mitä kaikkea hyveprosessi käytännössä sisältää. Neljäs luku käsittelee opinnäytetyön tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen kannalta oleellisia tietoja. Viides kappale koostuu tutkimustuloksista ja kuudes eli viimeinen luku sisältää koko työn yhteenvedon pohdintoineen.

Johdannossa lukijalle avataan opinnäytetyön aihepiiriä, esitellään työn taustat ja tarkoitus sekä itse toimeksiantajayritys. Johdanto-luvun lopulla selvennetään opinnäytetyön rakennetta ja eri asioiden käsittelyjärjestystä.

Teoriaosuuden ensimmäisenä käsittelyn kohteena ovat arvot ja hyveet liike-elämän näkökulmasta. Luku alkaa arvo- ja hyve - käsitteiden avaamisella ja niiden eroavaisuuksien selventämisellä, jonka jälkeen edetään työelämän arvokeskusteluihin ja sitä kautta nykypäivän työelämän haasteisiin. Alakappaleissa 2.3-2.6 on tarkoitus tuoda esille, kuinka hyveet - oikean asenteen, terveen itsetunnon, palvelualttiuden, arvostavuuden ja itsensä johtamisen taidot - työhönsä löytänyt henkilö parantaa työnsä mielekkyyttä, tekemisen tasoa, tehokkuutta ja sitä kautta myös tuloksellisuutta. Kappaleissa esitellään hyveellisyyden mahdollistamia vahvuuksia, jotka vievät ihmistä kohti parempia suorituksia ja parempaa työelämää.

Hyveiden jälkeen tekstissä edetään työnteon mittaamisen teoriaan alakappaleessa 2.7, sillä opinnäytetyön tutkimustulokset perustuvat lähes kokonaan asiakaspalveluosastolla käytössä oleviin suorituskykymittareihin. Valituilla mittareilla halutaan mitata työntekijöiden tehokkuutta ja tuloksellisuutta, kun taas hyveprosessin tarkoitus on lisätä työntekijän sisäistä vahvuutta ja henkilökohtaista hyvinvointia suorituspainneiden sijaan. Mittaamisen ja hyveellisyyden ristiriitaisuus halutaan tuoda esille, kuten myös menettelytavat, joilla mittaaminen ja palautteen antaminen voidaan kääntää sellaiseksi positiiviseksi työkaluksi, mikä sen on mahdollista olla.

Teoriaosuuden jälkeen luvussa kolme kuvataan toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosaston hyveprosessi alusta loppuun. Luvussa selitetään tapahtumakohtaisesti, mitä prosessin alun kolme koulutuspäivää pitävät sisällään, sekä Antti Kylliäisen teettämän hyvekyselyn tulokset tiivistettyinä. Luvussa kerrotaan koulutuksien jälkeen aloitetun hyvepelin säännöt ja pelin tarkoitus.

Neljäs luku käsittelee tutkimuksen tekoa, siinä avataan tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä ja opinnäytetyön tekijän tutkimuksessa käyttämiä tutkimusmenetelmiä. Luvussa perusteellaan tutkimustietojen käsittelyssä tehtyjä valintoja.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tuloksista on muodostettu taulukoita sekä erilaisia graafisia kuvioita. Tutkimustulokset perustuvat pääosin viisivuokkoisen seuranta-ajan aikana kerättyjen suorituskykymittareiden tulosten vertailuun. Tuloksien analysointi ei tee tutkimuksesta valmista, vaan tuloksia täytyy lisäksi selittää ja tulkita. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten pohdintaa ja selkeyttämistä. Lukijalle täytyy avata, millä perusteella tulkintoja esitetään ja mihin asioihin johtopäätökset perustetaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 229-233).

Johtopäätöksien perustelua tehdään opinnäytetyön lopettavassa luvussa, joka kokoaa yhteen koko työn tulokset teorian pohjalta tehdyn arvioinnin, vertailun ja kehitysehdotuksien myötä. Tutkimustuloksien pohtimisen lisäksi viimeinen luku sisältää opinnäytetyön tekijän arviointia omasta oppimisesta opinnäytetyön aikana.

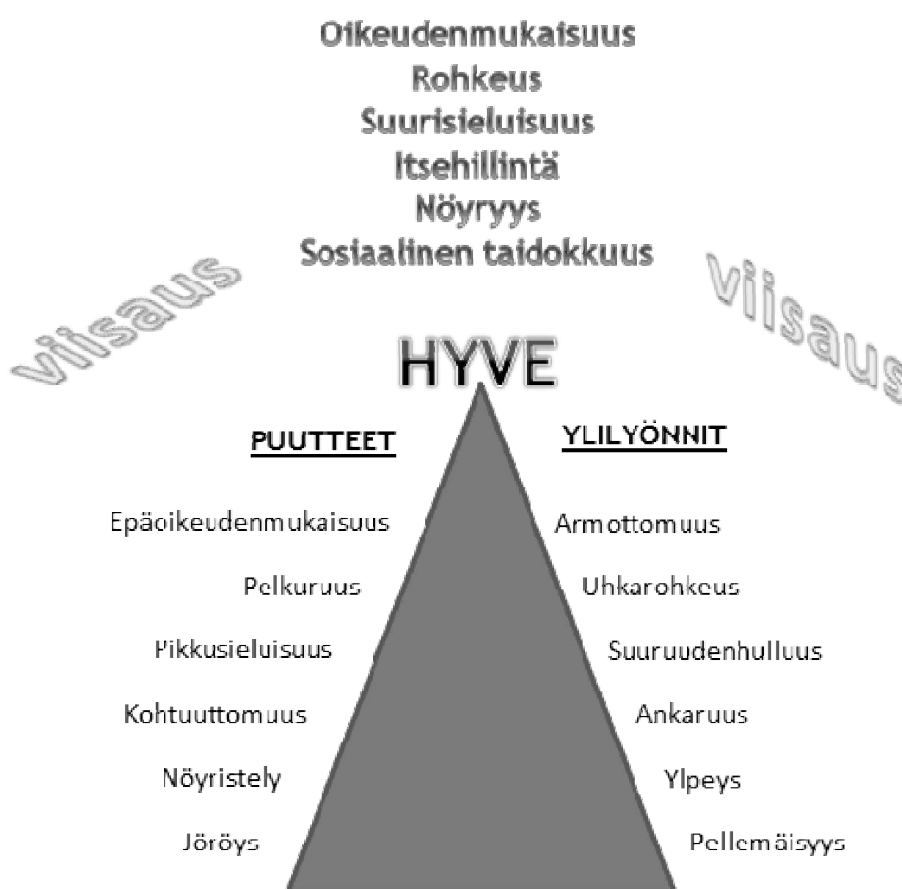
## 2 Arvot ja hyveet

Arvot ovat keskeinen osa minäkuvaa ja kuvaavat asioita, jotka käsitetään arvokkaiksi, hyviksi ja tärkeiksi. Omien arvojen tunnistaminen on olennaista, koska ne suuntaavat kohti omannäköistä elämää. Kun tietää, mikä itselle on tärkeää, on helpompi tavoitella itselle tyydyttäviä päämääriä. Omakohtaisesti mielekkäiden ja arvokkaiden asioiden parissa viihtyminen tai menestyminen on todennäköisempää. (Vahvistamo 2014). Liike-elämässä yritystä perustettaessa myös yritykselle tulisi valita arvot. Yrityksen on monimutkaisessa maailmassa etsittävä muutamia yksinkertaisia määrittelyjä sille, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. Arvoilla ilmaistaan yrityksen tavoitteita ja kansainväliset yritykset tarvitsevat arvoja yhdistämään yritystä. Arvokeskusteluiden kohdalla arvojen määrittelyvaiheeseen on hyvä käyttää kolmesta kuuteen kuka kautta, organisaation koosta riippuen. (Aaltonen ym. 2003, 130). Yrityksissä arvoja valitaan vaihtelevin perustein ja valittiin arvot tai ei, niin ne joka tapauksessa näkyvät yrityksen toiminnassa ja heijastuvat työntekijöiden ja johdon käytöksestä. Parhaassa tapauksessa yrityksen arvot valitaan siten, että ne tulevat ohjaamaan yrityksen tapaa toimia, mutta huonommassa tapauksessa ne jäävät pelkiksi koristesanoiksi. Näin käy yleensä silloin, kun arvoja valitaan vain sen perusteella, miltä ne näyttävät ja kuulostavat tai silloin, kun arvot määritellään kovin yleisellä tasolla. (Aaltonen ym. 2003, 202; Keskuskauppakamari 2009, 35). Arvoista voidaan puhua myös normatiivisinä ja deskriptiivisinä. Normatiiviset arvot kertovat, miten tulisi elää, ja deskriptiiviset eli kuvailevat arvot kertovat, mitkä arvot oikeasti ohjaavat toimintaa.

Deskriptiiviset arvot täyttävät monia samoja kriteerejä kuin hyveet, jotka ovat yksilön ja yhteisön ominaisuuksiksi muuttuneita eettisesti kestäviä arvoja, joita ihmisissä yleensä arvostetaan. Samat asiat kuten avoimuus, rehellisyys tai luotettavuus voivat olla joko arvoja tai hyveitä siitä riippuen, millainen painoarvo ja rooli niille yhteisössä annetaan. Arvot ovat ikään kuin asetettuja tavoitteita, joihin pyritään ja joiden toivotaan ohjaavan valintoja ja auttavan ratkaisujen teossa. Hyveiksi arvoja voidaan kutsua vasta siinä vaiheessa, kun ne todellisuudessa tapahtuvat eli silloin kun ideaalit toimivat myös käytännössä. (Kylliäinen 2012, 39-41). Arvot ovat sitä, mitä ainakin haluaisimme olla ja hyveet kertovat, mitä todellisuudessa olemme. Hyveillä on arvoihin verrattuna vielä yksi vaatimus lisää: hyve voi olla vain sellainen asia, joka on eettisesti hyvä yksilön sekä yhteisön kannalta. (Kylliäinen 2012b). Esimerkkejä epäeettiseen toimintaan johtavista kielteisistä motiiveista ovat oman voiton tavoittelu, vallanjanoisuus, ahneus sekä pätemisen halu. Epäeettistä toimintaa oikeutetaan tavallisesti paremmalla tuloksella, jonka saavuttamisen maksumiehiksi joutuvat asiakkaat, luonto, alaiset tai kollegat. (Puohiniemi 2003, 100-101).

Jokaisella hyveellä on kaksi vastakkaista pahetta, joiden välimaastossa hyvä valinta, hyve, sijaitsee. Hyve on viisaudella valittu kultainen keskitie - ei liikaa, ei liian vähän, vaan jotakin siltä väliltä. Esimerkiksi rohkeuden hyveen puute on pelkuruutta ja sen liiallisuutta kutsutaan

uhkarohkeudeksi. Hyveellisyydellä tavoitetaan kohtuullinen, sopiva rohkeus. Kultaisen keskitien ajattelun sijaan hyveen voidaan ajatella olevan huippu kahden laakson välissä kuvan 1 osoittamalla tavalla. (Lepojärvi 2009). Comte-Sponville (1995, 12-13) esittää pohdinnoissaan kysymyksen: ”Mutta kuka jaksaa aina pysytellä huipulla?” Hyveitä ajatellessaan ihmiset mitaavat etäisyyttä, joka heillä on hyveisiin. Hyveiden pohtiminen ei tee ihmistä hyveelliseksi, mutta on kuitenkin olemassa hyve, jota hyveiden pohdiskelu kehittää, nimittäin nöyryys. Nöyryys kehittyy sen tosiseikan edessä, että jokaiselta puuttuu hyveistä lähes jokainen, lähes aina, eikä ihminen siitäkään huolimatta voi alistua tilanteeseen ja antaa periksi heikkoudelle, joka on hänen omaa heikkouttaan.



Kuva 1 Hyve kultaisena keskitienä kahden paheen välissä (soveltaen Lepojärvi 2009).

Hyveellisen toiminnan toteuttaminen ja sen mukaan toimiminen liike-elämässä herättää kysymyksiä, sillä hyveiden kohdalla eettisyyttä ja niin sanottuja pehmeitä arvoja ei voida sivuuttaa. Tähän viitaten Lepojärvi (2009) esittää, että hyveellinen johtaja mielletään helposti ”pehmoksi”, vaikka hyveellä tarkoitetaan ihmispersoonan teoissa asti näkyvää dynaamista voimaa. Hyve tulee latinan sanasta ’virtus’, joka tarkoittaa voimaa ja valtaa. Hyveillä etsitään ulkoisen kovuuden sijaan sisäistä vahvuutta, ja hyveprosessin tarkoituksena on auttaa työntekijöitä löytämään tämä voima ja valta itsestään.

## 2.1 Arvokeskustelu liiketoiminnassa

Liike-elämän arvokeskustelut alkoivat yritysetiikan pohtimisen myötä Yhdysvalloissa, jossa 1980-luvun loppuun mennessä yhdeksän kymmenestä suuryrityksestä olivat laatineet ja julkaisseet omia moraalikoodejaan. Suomessa kiinnostus etiikkaa kohtaan käynnisti keskustelun yritysten arvoista. Arvot oli tapana pitää yrityksen omana tietona tai ne saattoivat olla tiedostamattomia yrityksessä. Keskusteluiden kiihtymisen myötä 1990-luvun lopulla jo kaksi kolmasosaa suomalaisista yrityksistä oli nimennyt keskeiset arvonsa ja tällä tavalla arvokeskusteluita- ja prosesseista tuli lyhyessä ajassa maan tapa. Arvokeskustelut tulivat muotiin 1990-luvun alun aikana laman myötä ja niitä hyödynnettiin apuna vaikeiden aikojen jälkeisen suunnan etsimiseen. Keskuskauppakamarin yrityskulttuuriselvityksen perusteella arvokeskusteluiden merkitys on lähtenyt laskusuuntaan 2000-luvulla, mutta keskustelu käy yhä aktiivisena ja hie- man eriluonteisena kuin aikaisemmin. (Kylliäinen 2009, 15-16; Keskuskauppakamari 2009).

Työelämän arvokeskusteluun liittyvä turhautuneisuus lisääntyy yritysten valitessa itselleen sellaisia arvoja, jotka vain kuulostavat arvokkailta ja näyttävät hienoilta. Rakentavampaa olisi keskittyä työpaikan arvojen todenperäisyyteen ja siihen, kuinka ne voidaan ottaa työnteon ja liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamisen tueksi. Aika voisi olla kypsä arvojen toteuttamiseksi ja arvokeskustelun nostamiselle uudelle tasolle pelkän puhumisen sijaan (Kylliäinen 2009, 18). Arvojen viemiseen käytännön tasolle pyritään Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020-hankkeella, jonka tavoitteena on, että Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020. Hankkeeseen liittyvällä viestintäkampanjalla on tarkoitus herättää keskustelua arvojen merkityksestä ja innostaa työelämän kehittämisessä niiden suuntaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Töitä arvojen eteenpäin viemiseen työelämässä tehdään jatkuvasti eri tahojen toimesta.

Yhteiskunnan muutos on johtanut kasvavaan vapauteen, mutta vapaudesta huolimatta hyvät valinnat kysyvät yhä viisauden hyvettä, sillä hyvä valinta ei tapahdu automaattisesti. Nykypäivän työelämän uhkana on erityisesti reaktiivisuus, eli jatkuvat ulkoiset ärsykkeet ja vaatimukset. Esimerkiksi ihmisen rehellisyys on riippuvainen siitä, millä tavalla hän katsoo elämää kokonaisuudessaan. Eräänlainen herääminen eettiseen kasvuun olisi tärkeää, sillä ulkoisen hyödyn korostaminen on harhaanjohtavaa, lyhytnäköistä ja usein vaarallista, kun taas eettisellä kasvulla pyritään hyötyyn pitkällä tähtäimellä. (Juurikkala 2010). Hyveiden korostaminen ja niiden tuominen työyhteisöön on yksi tapa työntekijöiden eettisen kasvun herättämiseen. Henkilökohtaisen hyödyn nouseminen työelämän tärkeimmäksi merkitystekijäksi, työn mielekkyyden rapistuminen ja arvokeskustelujen ajautuminen umpikujaan ovat ilmiöitä, joilla on oma vaikutuksensa työelämään ja sen kehittymiseen. Pahimmillaan nämä ilmiöt saattavat aiheuttaa kauaskantoisia ja negatiivisia seurauksia ihmisen, organisaation ja koko kansantalouden tasolla. (Kylliäinen 2012, 35-36).

## 2.2 Hyveajattelu

Hyve-etiikan kannattajat tarkoittavat hyveillä ihmisen taipumusta tuntea ja käyttäytyä tietyllä tavalla tietyssä tilanteessa. Hyveet ovat se päämäärä, johon arvoja määritellessä pyritään (Kylliäinen 2012, 39). Hyveiden ei ajatella olevan ihmisessä hänen syntyessään, vaan niitä opitaan tunnistamaan vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja niiden rajoja harjoitetaan jo lapsena miettiessä, mikä on oikeudenmukaista ja mikä epäoikeudenmukaista (Merikallio 2011). Hyveiden ollessa rajatumpi joukko arvoihin verrattuna hyve-etiikan voidaan ajatella olevan jatkoa viime vuosina käydylle arvokeskustelulle (Kylliäinen 2012b).

Hyveiden oppimista voidaan kuvailla kymmenvaiheiseksi prosessiksi, jonka lähtötilanteessa henkilö tunnistaa hyveiden olemassaolon ja niiden merkityksen. Seuraavaksi hyveen oppii tunnistamaan itsessään. Kolmannessa vaiheessa hyveen vastakohta tunnistetaan muissa ihmisissä, mutta sitä ei ole tarpeen kritisoida tai tuoda julki. Neljännessä vaiheessa tapahtuu hyveen tunnistaminen muissa ihmisissä ja viidennellä askeleella pystytään huomioimaan jo muiden ihmisten hyveitä. Kuudes ja seitsemäs vaihe on hyveen vastakohtien tunnistaminen itsessään ja niiden vaikutuksien vähentäminen. Esimerkiksi ajattelemalla ”Olinpas epäoikeudenmukainen eilen, huomenna parannan tapani työpaikalla”. Kahdeksas vaihe on hyveen kehittäminen itsessä ja yhdeksännen vaiheen tehtävänä on hyveen kehittäminen itsessä ja muissa ihmisissä sekä hyveiden vastakohtien tietoinen vähentäminen. Viimeinen eli kymmenes vaihe on hyveille omistautumista elämässä. (Lepojärvi 2008; Merikallio 2011).

Tarkkaa aikaa hyveiden oppimiselle on vaikea määrittää. Jotkut määrittelevät uuden tavan oppimisen kestävän 21 päivää, jotkut 28 päivää tai 30 päivää. Tarkkaa ajanmäärettä lienee kuitenkin mahdotonta sanoa oppimisen ollessa niin yksilöllistä. (Lepojärvi 2008; Merikallio 2011). Hyveitä vahvistetaan tekemällä hyveiden ohjaamia tekoja ja jokainen vahvistaa hyveitä ja myös paheita jatkuvasti tiedostamatta tai tiedostetusti. Jos jatkuvasti harjoittaa hyveitä ja tekee tiedostetusti oikeudenmukaisia päätöksiä, niistä tulee vähitellen tottumus ja osa ihmisen luonnetta. Tottumuksen kautta hyveestä tulee osa tekijäänsä ja hyveelliset teot alkavat tulla luonnostaan. (Lepojärvi 2008). Erehdysten kohdalla ei ole syytä huoleen, sillä tottumus ei katoa päivässä; yksi huonoksi luokiteltava teko ei tee ihmisestä huonoa ihmistä (Harvard 2011, 119).

Hyveprosessin läpikäyminen työyhteisössä ei ole aivan uusi ilmentys maailmalla ja Suomestakin löytyy konsulttiyrityksiä, joiden palvelutarjontaan hyveprosessi lukeutuu. Arvoprosessi voi olla hyveprosessin kanssa hyvin samankaltainen, mutta hyveprosessissa pääpaino on erityisesti arvojen viemisessä käytännön tasolle. Maailmalla hyveprosessia on hyödynnetty kouluissa, joissa hyveiden kautta lapsille opetetaan kunnioitusta, myötätuntoa, sitoutumista ja yhteistyötä. Erilaiset versiot yhteisöissä läpikäytävistä hyvekoulutusten sisällöistä ovat samankalta-

sia keskenään sisältäen keskeiset vaiheet hyveellisten tottumuksien sisäistämisen kannalta. Hyvekouluttajille löytyy myös ohjekirjallisuutta, esimerkiksi The Virtues Project- yrityksen perustajan, Linda Kavelin Popovin, vuonna 2000 kirjoittama The Virtues Project Educator's Guide: Simple Ways to Create a Culture of Character. Internetsivuillaan Popovin ja kumppaneiden perustama yritys mainitsee hyveprosessin läpikäyneiksi asiakkakseen Hallmark Cardsin, MacMillan Bloedelin, Spelman Collegen, Telecom Fijin ja Australian Broadcasting Corporationin eli hyveprosessin läpikäyneitä yhteisöjä löytyy maailmalta. (The Virtues Project 2014). Suomessa niitä on tietävästi vain muutamia.

Hyveiden mukaan eläminen saattaa kuulostaa epärationaaliselta ja ristiriitaiselta ja sen asettamat vaatimukset nykypäivän työelämässä saattavat tuntua aluksi haastavilta (Lepojärvi 2008). Virtuous Leadership Instituten perustanut johtajuuskouluttaja Alexandre Havard (2011, 162) luettelee hyveellisen työelämän saavuttamisen kompastuskiviksi moraalisen konformismin, perfektionismin, itsensä liian helpolla päästämisen sekä kärsimättömyyden itseä ja muita kohtaan. Vaikka Havard on kirjoittanut kirjansa hyvejohtajuuden näkökulmasta, mainitut haasteet koskevat jokaista hyveellisyyteen pyrkivää ihmistä. Moraalista konformismia vastaan valmistaudutaan vahvistamalla itsensä maailmassa esiintyvää egoismia sekä materialismia vastaan. Perfektionismista muodostuu uhka hyveellisyydelle silloin, kun epäonnistumisen tullessa perfektionisti antaa periksi ja luovuttamisen myötä tyytyy enää vain keskinkertaisuuteen. Kärsimättömyys ei myöskään tue hyveellisyyden löytämistä, sillä Havard kuvailee hyveellisyyden olevan kuin viini, joka kypsyy hitaasti. Hyveelle on annettava aikaa, kuten myös ympärillä oleville ihmisille - kaikilta voi aina oppia jotakin.

Ihmisen luonne vaikuttaa siihen, kuinka ihminen katsoo ja tulkitsee asioita ja siihen, millä tavalla hän näkee toiset ihmiset. Ihmisluontoon kuuluu arvioida kanssaihimiä ja omat heikkoudet saattavat heijastua muista ihmisistä. Esimerkiksi ihmisen janotessa valtaa, hän epäilee tapaamiaan ihmisiä vallanjanoisiksi, vaikka se ei olisi totta - ja näin ei yleensä ole. Yksi tapa poisoppia muiden luonteiden ja tarkoituksien tuomitsemisesta, on itse tavoitella hyveitä, joita epäilee muilta puuttuvan. Kun nämä puutteet korjaantuvat ihmiseltä itseltään, hän ei enää samalla tavalla noteeraa muiden heikkouksia. Ei ole olemassa hyveellisiä maita, hyveellisiä perheitä tai hyveellisiä organisaatioita. On vain hyveellisiä yksilöitä, joiden on esimerkiksi työyhteisön kesken mahdollista saavuttaa yhteinen hyveellinen tapa toimia. Hyve ei siedä individualismia eikä eristäytyminen muista ihmisistä paranna ketään. Kaikkeen toimintaan tarvitaan yhteistyötä ja kykyä toimia yhdessä muiden ihmisten kanssa. Jos joku ihminen on erityisen rohkea, hänen toimintansa toimii kannustimena muille. (Havard 2011, 67, 119).





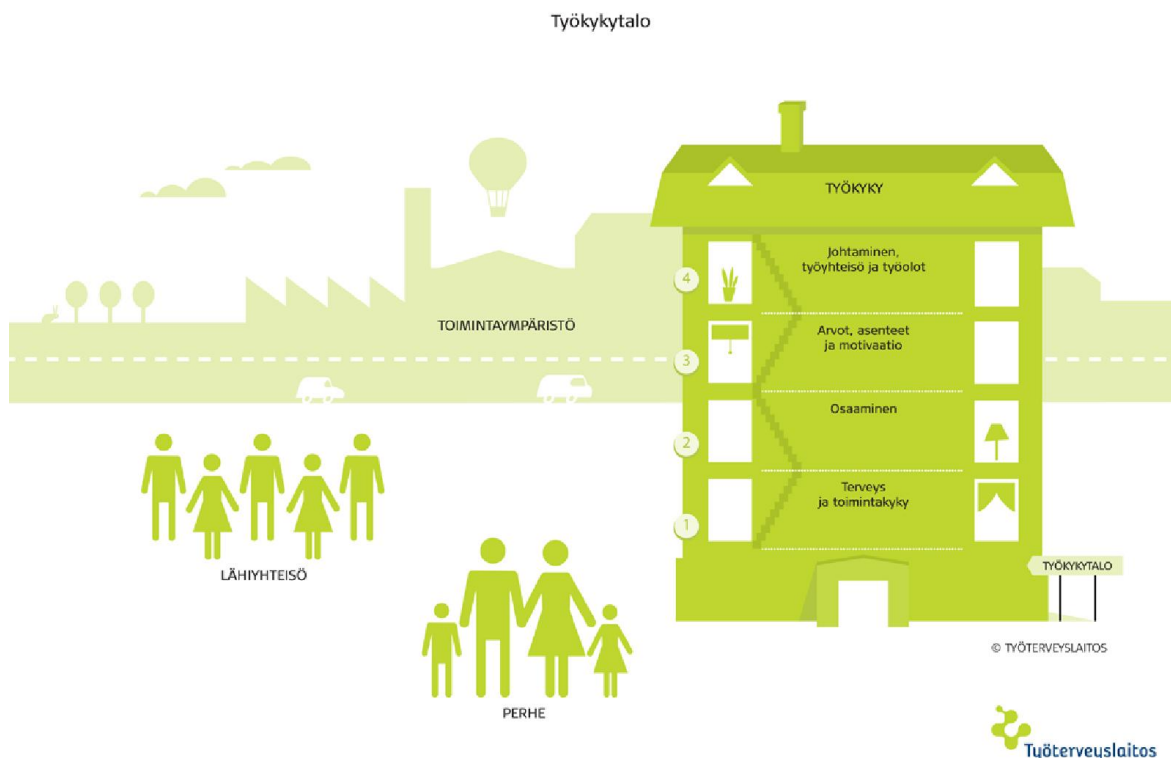
Kuva 2 Hyveiden ja vahvuuksien verkko työssä ja elämässä (soveltaen Andrews 2013).

### 2.3 Hyveet työhön

Työelämän hyveet voidaan jakaa neljään eri ryhmään, joita ovat yhteisölliset hyveet, työnteon hyveet, ammatilliset hyveet sekä johtamisen hyveet. Vaikka ideaalista työyhteisöä tuskin voi koskaan saavuttaa, työyhteisöä on silti syytä kehittää. Kehittäminen tulee ottaa työyhteisön yhdeksi toimintamuodoksi, joka seuraa jatkuvasti mukana työpaikan ydintoimintojen rinnalla. Jatkuva kehittäminen auttaa myös reagoimaan muutostilanteissa, jotka väistämättä vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin (Toimiva työyhteisö 2014). Monilla työyhteisön prosesseilla on itseään vahvistava luonne: sekä negatiiviset että positiiviset asiat muodostuvat helposti itseään ylläpitäviksi kehiksi (Sundvik 2006, 22).

Arvot, hyveet ja asenteet ovat vain yksi osa-alue, josta työhyvinvointi ja työkyky koostuvat kuitenkin vaikuttaen lähes kaikkiin muihin osa-alueisiin. Tämän vuoksi nykypäivän työelämän kulttuurin rappeutumista ei voida perustella pelkällä arvojen muuttumisella. Yksi tapa ym-

märtää työkyvyn eri osa-alueiden linkittymistä toisiinsa on professori Juhani Ilmarisen kehittämä talomalli. Talomalli (kuva 3) pohjautuu tutkimuksiin, joissa kartoitettiin työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. (Työterveyslaitos 2014b).



Kuva 3 Kaikki osa-alueet tulee huomioida koko työelämän ajan ©Työterveyslaitos

Hyveprosessi toimeksiantajayrityksessä aloitetaan keskittymällä yhteisöllisiin hyveisiin ja perustelu voidaan nähdä talomallista. Yhteisöllisiä hyveitä harjoittamalla vaikutetaan eniten kerrokseen kolme ja neljä sekä välillisesti myös kerrokseen kaksi. Työelämän ulkopuolella yhteisölliset hyveet ulottuvat ihmisen perheeseen ja lähiyhteisöön eli vaikutus on kokonaisvaltainen. Kylliäisen (2012, 32) mukaan työn mielekkyyden kannalta työn integroituminen osaksi elämän kokonaisuutta on erityisen tärkeää. Kun asiakaspalveluosaston hyveprosessissa käsitellään ensin yhteisölliset hyveet, voidaan myöhemmässä vaiheessa keskittyä ammattillisiin, työnteon sekä johtamisen hyveisiin, sillä siinä vaiheessa perusta hyveelliseelle toiminnalle on jo luotu - hyveisiin on kiinnitetty huomiota ja niitä on harjoitettu työyhteisössä.

## 2.4 Hyvän työn elementit

Mitkä sitten ovat niitä tekijöitä, jotka saavat ihmisen pitämään työstään, omistautumaan sille ja jaksamaan työelämässä pidempään? Kysymys on ajankohtainen ja liittyy vahvasti myös siihen, miksi hyveitä halutaan tuoda osaksi paremman työelämän tavoittelua. 1990-luvulla aloitetussa The Elements of Good Work- nimisessä tutkimushankkeessa Harvardin yliopiston psykologian professori Howard Gardner kollegoineen etsi vastauksia nykyajan työelämän ilmiöi-

hin. Pohtimista hankkeessa aiheuttivat ikääntyvän väestön jaksaminen työssä sekä nuorison huolestuttava asenne työntekoa kohtaan. Tutkimusryhmä haastatteli eri alojen ammattilaisia selvittääkseen haastateltavien asenteita ja kokemuksia työelämästä. Psykologian professori Gardner on alansa tunnetuimpia tutkijoita maailmassa ja tutkimushankkeensa tulokset hän tiivistä kolmeen E:hen: excellence, engagement ja ethics - suomeksi erinomaisuus eli ammatitaito, sisäinen haastavuus sekä eettisyys. (Juurikkala 2010; Uusikylä 2010).

Tutkimustulokset antavat pessimistisen kuvan nuorten työntekijöiden asenteista työtä kohtaan ja suurimmaksi ongelmaksi Gardner nimeää ahneuden. Hän esittää kovaa kritiikkiä kyseistä pahetta kohtaan ja toivoo, että työn ohella aidolle lähimmäisestään välittämiseksi annettaisiin tulevaisuudessa enemmän arvoa. Länsimaissa markkinatalous määrittelee suurelta osin työn edellytykset ja tutkimuksen mukaan lahjakkaat yksilöt välittävät etiikasta vain teorian tasolla - tärkeintä on ensin päästä huipulle. Tällaista kehityssuuntaa Gardner kuvaa kolmella M-sanalla: money, markets and me. Huomion arvoista on, että näitä kolmea M:ää voidaan kutsua arvoiksi, mutta hyveitä ne eivät ole. Lyhytnäköisyys tekee tuhojaan työympäristössä ja työntekijöissä. Kilpailun kovetessa, työn ja levon suhteen epätasapainossa ja työtaakan ollessa kohtuuton, väsymys- ja masennusilmiöistä muodostuu työntekijöille todellinen uhka. (Juurikkala 2010; Uusikylä 2010).

Gardnerin mukaan olisi välttämätöntä saada varsinkin nuoriso sisäistämään eettisyyden välttämättömyys aidolle, pitkän tähtäimen menestykselle ja hyvinvoinnille työelämässä. Hän esittää, että suurin vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista kuuluu johtajille; mikäli yritys jahtaa ainoastaan voittoja työntekijöiden hyvinvoinnista välittämättä, kustannukset käyvät kalliiksi. Ihanteellinen työpaikka houkuttelee kyvykkäimpiä työntekijöitä, pitää heidät töissä pisimpään ja saa heidät iloitsemaan työstään. Työn tulisi tuottaa mielihyvää ahdistuksen sijaan ja auttaa työntekijöitä rakentamaan sisäistä eheyttään ja elämään parempaa elämää. Gardner esittää, että tärkeintä on me ja hyvä elämä, eivät minä, maine ja raha. Hyvä työntekijä voi yllättäen havaita olevansa huipulla moraalinsa, suhteellisuuden tajunsa säilyttäneenä, eheänä ihmisenä, joka nauttii työnsä tuloksista ja jakaa ne mielellään kanssaihmistensä kanssa. Heissä on ihmiskunnan ja työelämän tulevaisuuden toivo. (Uusikylä 2010).

## 2.5 Alaistaidot ja itsensä johtaminen

Vaikka johtajan vastuuta työhyvinvoinnissa onkin perusteltua korostaa, paras mahdollinen työkyky ja työn mielekkyys vaatii yhteistyön voimaa. Työnantaja tukee yksilön voimavarojen kehittämistä ja työntekijä osallistuu sekä oman työnsä että työyhteisönsä hyvinvoinnin edistämiseen. (Työterveyslaitos 2014b). Mikäli työntekijä ei ole kiinnostunut kehittämään työoloja omalta osaltaan, johtajan mahdollisuudet muuttaa asioita käyvät hyvin rajallisiksi. Kaikki ul-

koiset puitteet organisaatiossa saattavat olla kunnossa, mutta työntekijän oma kiire ja stressi voivat pitkään jatkuessaan tuottaa huonoa oloa (Keskuskauppakamari 2009, 11).

Työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla voidaan kutsua alais-taidoiksi. Hyveajattelun kantilta etsitään siis halua löytää hyveet työkäyttämiseen ja ke-hittää niitä. Hyvä ja pätevä alainen pyrkii kaikin tavoin toimimaan työyhteisönsä tulokselli-suuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Alaistaito on termi, jonka on kritisoitu korostavan liikaa työntekijän alempana olemista, mutta alaistaidoista voidaan puhua tasa-arvosta tinkimättä ja onkin hyvä miettiä, minkälaisia vaatimuksia hyveellisen, tehokkaasti toimivan yhteisön saa-vuttaminen asettaa alaistaitojen suhteen. Alaistaidoilla ei tarkoiteta alamaisuutta, vaan vas-tuullista vaikuttamista. Hyvät alaistaidot koostuvat sellaisesta käytöksestä, joka ei varsinaisesti kuulu työn perusvaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Tällaisia hyveellisiä tekoja voivat olla esimerkiksi tiimin jäsenien vapaaehtoinen auttaminen ja omien mielipiteiden ilmaiseminen rakentavalla tavalla. (Kauppinen & Silvennoinen 2007, 7-8). Hyviä alaistaitoja voidaan oppia itsetuntemusta parantamalla, jolloin ihminen pystyy aset-tua oman elämänsä ohjaksiin ja valita tietoisesti käyttäytymistapoja ympäröiviin ärsykkeisiin (Kauppinen & Silvennoinen 2007, 24). Hyveellisen työyhteisön saavuttaminen kysyy työnteki-jöiltä hyviä alaistaitoja, ja alaistaidot vahvistuvat hyveiden vahvistuessa. Itsensä johtamisen kautta ihmisellä on mahdollisuus valita, kuinka hän itse ajattelee, asennoituu tai käyttäytyy eri tilanteissa. Tämän lisäksi on hyvä muistaa se lähtökohta, että meistä kukaan ei voi muut-taa toisen käyttäytymistä. (Kauppinen & Silvennoinen 2007, 24). Itsensä johtamisen kautta itsetuntemus paranee ja hyveiden vahvistaminen helpottuu. Hyveiden vahvistuminen puoles-taan kehittää itsetuntemusta.

## 2.6 Arvostavuus ja kunnioitus

Yksi olennainen työntekoon vaikuttava hyve on arvostavuus. Yrityksissä puhutaan paljon laa-dun ja palvelun parantamisesta sekä kovan kilpailun haasteisiin vastaamisesta ja parhaiten näihin haasteisiin pystytään vastaamaan silloin, kun jokainen työntekijä suhtautuu ylpeydellä siihen, mitä tekee. (Lundberg 2012, 33). Arvostavuuden hyveen löytäminen omaan työnte-koon vaikuttaa tuloksiin positiivisesti. Laaja kansainvälinen tutkimus osoittaa, että ylpeys omasta työstä ja arvostus omaa työtä kohtaan lisäävät tuottavuutta sekä määrällisesti että laadullisesti. Kun arvostavuuden hyve toteutuu, henkilö ei enää tyydy vähempään kuin mihin hän tietää parhaimmillaan pystyvänsä ja tulokset paranevat automaattisesti. Samanlainen vaikutus on itsensä kehittämisellä, sillä henkilöt, jotka kokevat voivansa kehittää omaa työ-tään ja osaamistaan, ovat tutkimuksen mukaan tuottavampia. (Ilmarinen 2008).

Yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka helposti tai vaikeasti henkilöstö löytää kunnioituksensa ja arvostuksensa työtään ja työpaikkaansa kohtaan. Yritys, joka kaikissa ti-

lanteissa johtaa asioita ihmisten sijaan, menettää lopulta henkilöstönsä kunnioituksen. Asioita johtamalla voidaan saada paljon näkyvää aikaiseksi lyhyellä tähtäimellä, ja se tuntuu olevan tärkeää suorituksia ihannoivassa nykymaailmassa. Asiakeskeisessä Management-kulttuurissa asioita voidaan viedä eteenpäin ilman, että ymmärretään kulttuurin ilmiöissä piilevä potentiaali. Kunnioituksensa yritystä kohtaan menettäneellä työntekijällä ei riitä enää kiinnostusta yritystä kohtaan eikä hän siten halua panostaa tai sitoutua yritykseen. Tämä johtaa työntekijän oman panoksen väheksymiseen ja ”olen vain töissä täällä”-tyyppiseen asennoitumiseen. Tällainen asenne ei ole kenenkään etu ja sen tähden yrityksissä tulisi keskittyä ihmisten johtamiseen. Työyhteisöllä itsellään saattaa usein olla käsitys kehittymisensä tarpeesta ja näiden käsityksien takaa löytyvät ryhmän todelliset vahvuudet, haasteet ja kasvunpaikat. Riittää, että ryhmällä on aavistus kehittymisen suunnasta ja halu kehittyä. (Sundvik 2006, 59-62). Hyvekoulutuksessa tehtävien kautta halutaan päästä käsiksi toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosaston käsityksiin omista kehitystarpeista ja vahvuuksista ja niitä hyödynnetään arvojen viemisessä käytännön tasolle.

## 2.7 Hyveet mittaamisessa ja palautteen annossa

Seuraavassa käsitellään mittaamista hyveellisyyden näkökulmasta sekä mittaamisen merkitys tä hyvään työstä suoriutumiseen, sillä opinnäytetyön tutkimus keskittyy pääosin tehokkuuden mittaamiseen. Suomessa työsuorituksia alettiin järjestelmällisesti arvioida 1970-luvulla. Suorituksen mittaaminen rantautui Suomeen niin ikään Yhdysvalloissa alkaneen tulos- ja tavoitejohtamisen myötä. Vuosikymmenten aikana arviointi on kehittynyt järjestelmällisemmäksi ja tarkemmaksi ja tavoitteiden ja tulosten saavuttamisen sijaan on alettu puhua suoritusten arvioinnista. Suoritusarviointia käytetään osaamisen hyödyntämisessä, kehittämissuunnittelussa sekä palkitsemisessa. Osaamisen kehittäminen on strategian kannalta merkittävässä asemassa. Heikot osa-alueet paikannetaan mittaamisen ja seurannan avulla, jotta voimavaroja ja resursseja voitaisiin jatkossa kohdistaa yhä tarkemmin oikeisiin asioihin. (Viitala 2005, 153).

Hyve-etiikassa toiminnan tuloksia tai velvollisuuksia ei pidetä tärkeinä kuten esimerkiksi velvollisuus - tai seurausetiikassa, sillä hyve-etiikassa pääpaino ei ole ihmisten aikaansaannoksissa. Liiketoimintaa harjoitettaessa tilanne on kuitenkin päinvastainen ja ihmisten aikaansaannokset ja kokonaistulokset ovat avainasemassa. Vaikka hyveajattelussa ei ensisijaisesti keskitytä tuloksentekoon, hyveellisyydellä ja tuloksellisuudella on yhteys. Yhteys todentuu niiden mekanismien ja elementtien kautta, jotka käytännössä tekevät hyveellisestä työntekijästä tehokkaamman ja hyveellisestä työyhteisöstä tuottavamman. Hyveiden vahvistumisen myötä ihmisellä riittää energiaa omien standardien nostamiseen ja itsensä jatkuvaan kehittämiseen niin työssä kuin yksityiselämässä. Jatkuva asteittainen parantaminen johtaa onnistumisiin monella elämän osa-alueella. (Lundberg 2012, 85). Vaikka tuloksellisuus ei siis itsessään kuulu

hyveajattelun maailmaan, mittaamista liiketoiminnassa voidaan silti suorittaa hyveellisyyttä rikkomatta.

Mittaamista voidaan osittain jopa perustella hyveajattelulla, sillä oman itsensä kehittäminen työelämässä mahdollistuu työnteosta saadulla palautteella. On mahdollista, että jatkuva mittaaminen ja ulkoinen paine lamaannuttavat joitain ihmisiä, mutta hyveet työhönsä löytänyt työntekijä pystyy vastaanottamaan annetun palautteen ja mitatut tulokset, arvioida niitä rakentavasti ja ottamaan niistä ohjeita toimintansa parantamiseksi. Henkilöt, jotka kokevat voivansa avoimesti myöntää virheensä työpaikallaan ja ottavat niistä opikseen, tuottavat enemmän kuin muut. Hyveellisen työyhteisön saavuttamisella pyritään avoimeen ilmapiiriin, jossa virheiden tekemisestä ei ole tarvetta tehdä kynnyskysymystä. Virheistä oppimisella on tutkitusti tuottavuutta lisäävä vaikutus. Parhaassa tapauksessa palkkiot ja työn laadun kontrollointi saavat itseensä luottavat, ammattitaitoiset työntekijät työskentelemään hyvinkin tehokkaasti ja luovasti. (Uusikylä 2010).

Palautetta työnteosta voidaan viestiä monin keinoin. Keskuskauppakamarin yrityskulttuuritutkimuksen (2009, 17-18) mukaan johto ja henkilöstö kokevat palautteen merkityksen hyvin erilaiseksi. Palaute on ilmainen motivointikeino, jonka merkityksen johto arvioi yhtä korkealle kuin itse työn sisällön, kun taas henkilöstö ei pidä palautetta yhtä tärkeänä tai motivoivana. Yksi selitys, miksi palaute ei motivoi henkilöstöä siinä määrin kuin yritysjohtajat uskovat, voi liittyä siihen, että ihmiset käsittävät palautteen eri tavoilla. Joillekin se merkitsee vain negatiivista ja korjaavaa palautetta. Palautteen antamistavalla on oma vaikutuksensa ja Satu Berlinin (2008, 95-100) väitöskirjan mukaan palautekokemuksia pidetään huonoina erityisesti silloin, kun palaute on työntekijän mielestä huonosti perusteltua, vaikealukuista tai kun esimies ei ole riittävästi perillä alaisten työstä. Hyökkäävä tai epävarma palautteen antamistapa heikentää palautteen painoarvoa. Kun palaute on epäoikeudenmukaista tai sitä annettaessa ei osata käyttäytyä, eivät palautteenannossa hyveet toteudu. Keskuskauppakamarin (2009, 18) tutkimuksen mukaan henkilöstön mielestä työn tarjoamat sosiaaliset kontaktit ja työnantajan kustantama koulutus vievät kohti parempia työsuorituksia.

## 2.8 Pehmeät ja kovat asiat

Mittaaminen kuuluu liike-elämään ja jatkuvaan kehittämiseen. Hyveellisemmän työyhteisön saavuttaminen luo yritykselle ennen kaikkea aineetonta pääomaa, mutta tuottavuutta ja näkyviä tuloksia mitataan yrityksissä usein kovilla asioilla. Numerotarkkaa palautetta työnteosta saadaan työtehokkuuden ja -tuottavuuden mittaustuloksilla, joita seurataan suorituskykymitarein. Tuottavuuteen ja konkreettisiin tuloksiin liittyvien tulosten, niin sanottujen kovien asioiden, seurannan lisäksi organisaatiossa tarvitaan laadullisia tapoja todentaa saavutettuja

tuloksia, sillä niillä pystytään havaitsemaan ihmisen osaamisen kehitystä monipuolisemmin. (Grönfors 2010, 131-132; Puohiniemi 2003, 73). Esimerkkinä Harvardin yliopiston professoreiden Kaplanin ja Nortonin 1990-luvun alussa kehittämä ”balanced scoreboard”, johon on sisälletty sekä kovia että pehmeitä mittareita. Organisaation toimivuutta tarkastellaan järjestelmässä neljästä eri näkökulmasta, joita ovat sisäisten liiketoimintaprosessien toiminta, taloudellinen tulos, asiakassuhteet ja niiden toimivuus sekä oppiminen ja kehittyminen. (Grönfors 2010, 131; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 20-21).

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiden määrittäminen koetaan usein haasteelliseksi muihin näkökulmiin verrattuna. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiden määrittäminen on haasteellista siitä syystä, että niillä mitataan yrityksen aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman mittaaminen on hyvin tärkeää, koska Kaplanin ja Nortonin (2004, 203) mukaan siitä on tullut keskeinen tekijä kestävän arvon tuottamisessa. Tyypillisesti oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit ovat työtyytyväisyyteen, henkilöstön vaihtuvuuteen sekä sairauspoissaoloihin liittyviä mittareita. (Kaplan & Norton 2004, 203; Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 28-30). Mittaamisessa ja arvioinnissa on aina kiinnitettävä huomiota myös siihen, kuinka toimitaan, mikäli tulokset ovat huonoja (Grönfors 2010, 131).

Opinnäytetyön tutkimustulokset koottiin pääosin kovien asioiden mittatuloksista, joita kuvataan key performance indicator (KPI)- lukemin eli suorituskykymittarein. KPI-lukemia käytetään suorituskyvyn mittaamiseen ja hyvin toimiessaan ne voivat toimia annetun palautteen kaltaisesti motivointikeinona työssä. KPI-lukemien tulisi kertoa niiden osien suorituskyvystä, jotka ovat kaikista oleellisimpia strategisten tavoitteiden toteutumisessa ja lisäksi niiden pitäisi olla yhteisesti hyväksyttyjä, yksinkertaisia ja helppolukuisia. Tuloslaskelmatason sijaan KPI-lukemien tulee todentaa sellaisia asioita, joihin kaikki työntekijät voivat suhteuttaa oman toimintansa; esimerkiksi keskimääräinen asiakaskontaktien määrä tunnissa. Valittujen KPI-lukemien avulla saadaan annettua kaikille työntekijöille selvä kuva siitä, mihin osa-alueisiin on oleellista kiinnittää huomiota omassa työnteossa. Työntekijöille tulee kertoa, mihin KPI-lukemilla tähdätään, ja kuinka niihin sidottuja tavoitteita voidaan saavuttaa. (Key Performance Indicators 2014).

Jotkut asiantuntijat kehottavat sijoittamaan KPI- tuloksia kaikkiin mahdollisiin paikkoihin työpaikalla: taukuhuoneeseen, palaverihuoneen seinälle tai vaikka työntekijöiden intranetiin. Näin toimittaessa on kuitenkin tärkeää, että mittaajajärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi, sillä ilman osallisten hyväksyntää on suuri riski, että osaamisen mittaaminen kääntyy vaikutuksiltaan negatiiviseksi. Kun ihmisille annetaan riittävästi tietoa seurattavista luvuista, he ovat motivoituneempia saavuttamaan asetettuja tavoitteita ja mittaamiseen liittyviä negatiivisia vaikutuksia voidaan tällä tavoin vähentää. (Key Performance Indicators 2014 ; Viitala 2005, 156).

Opinnäytetyön tutkimuksessa seurattaviin lukuihin kuuluvat asiakaspalveluosastolle valitut Key performance indicator-lukemat, jotka ovat hyviä työkaluja yhtiön tavoitellessa toiminnallisia parannuksia (Key Performance Indicators 2014). Asiakaspalveluosaston KPI-lukemia ovat

1. asiakaskontaktien määrä per tunti
2. peruutuksen torjuntaprosentti
3. asiakaskontaktin jälkityöhön käytetty aika.

Näiden KPI-lukemien lisäksi seurannan kohteena opinnäytetyön tutkimuksessa on työ- ja taukoajojen noudattaminen. Kaikkien edellä mainittujen lukujen kehitystä seurataan opinnäytetyön tutkimuksen viiden viikon mittaisen seurantajakson ajan.

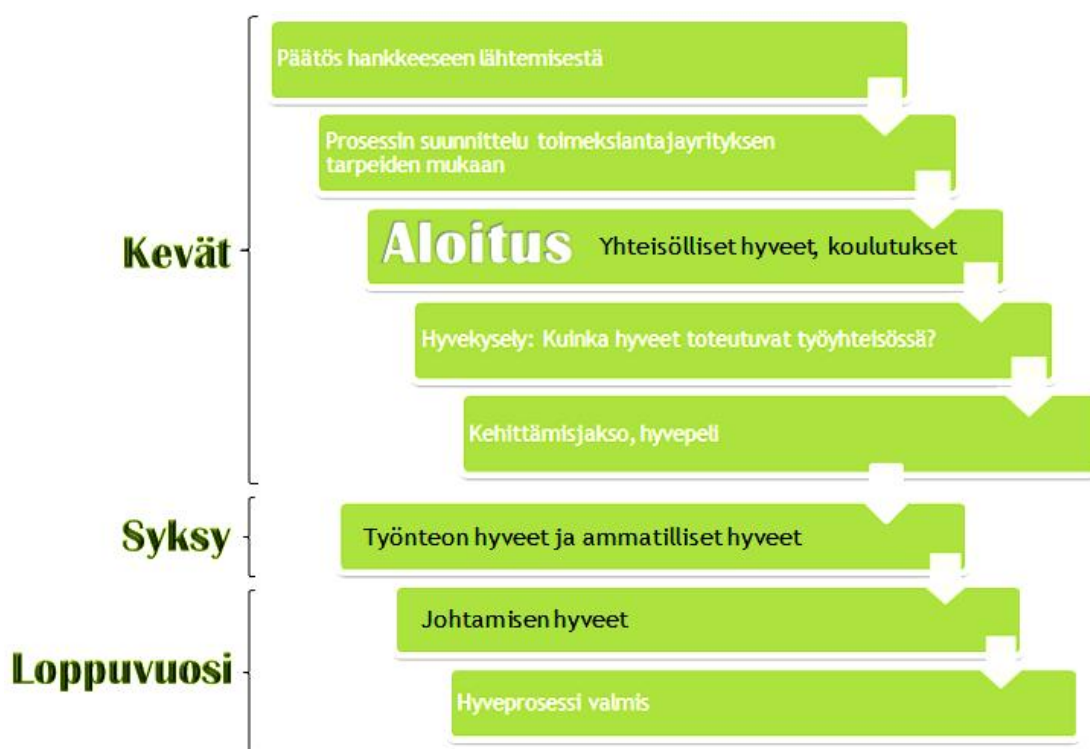


### 3 Hyveprosessi

Hyveisiin sitoutuessaan yritys asettaa itselleen kovan vaatimuksen. Hyveiden julkistaminen haastaa kaikki osapuolet tarkistamaan, että yritys on sanojensa mittainen. Hyveet eivät toimi, elleivät kaikki sitoudu vastuuseen niiden toimivuudesta. Siksi hyveillä, toisin kuin arvoilla, voidaan katsoa olevan konkreettinen vaikutus koko työyhteisön toimintaan. Jos jokin yksittäinen hyve ei käytännössä toteudu, sitä ei yksinkertaisesti ole. Hyveiden ja käytännön välinen yhteys tekee hyveprosessista moninkerroin arvoprosessia palkitsevamman. Sitä kuilua, joka aiheutuu arvojen ja todellisuuden välisestä ristiriidasta, korjaantuu hyveiden löytämisen avulla. (Kylläinen 2012, 41-43).

#### 3.1 Hyveprosessi toimeksiantajayrityksessä

Hyveprosessi toimeksiantajayrityksessä aloitettiin pastori-eetikko Antti Kylliäisen henkilöstölle pitämällä puolipäiväkoulutuksilla, jossa keskityttiin toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosaston yhteisöllisiin hyveisiin. Työpäivien lomassa pidetyt koulutukset olivat suunnattu kaikille viidellekymmenelle asiakaspalveluosaston työntekijälle ja prosessi aloitettiin yhteisöllisistä hyveistä sen vuoksi, että ne toimivat pohjana myöhemmin prosessissa käsiteltäville työnteon hyveille, ammatillisille hyveille sekä johtamisen hyveille - niihin syvennyttään prosessin myöhemmässä vaiheessa. Koulutusosuuden jälkeen yhteisöllisten hyveiden toteuttamista tuetaan kymmenviikkoisella kehittämisjaksolla.



Kuva 4 Hyveprosessin vaiheet asiakaspalveluosastolla

Ennen ensimmäistä koulutuspäivää esimies piti asiakaspalveluosaston työntekijöille esityksen tulevan koulutuksen ja prosessin sisällöstä sekä tavoitteista. Lyhyissä tietoisuustyöskyttyisissä palavereissa esimies selvensi syitä hankkeeseen mukaan lähtemiselle ja esityksen tarkoituksena oli herättää työntekijöiden mielenkiinto alkavaa prosessia kohtaan. Hyveprosessi aloitettiin puolipäiväkoulutuksella helmikuun 25. päivä ja kaikkiin koulutustilaisuuksiin osallistui ainakin yksi esimies työntekijöiden lisäksi.

Hyvekoulutus aloitettiin hyveisiin liittyvien perusasioiden esittelyllä. Kylliäinen kertoi työntekijöille, mitä hyveet tarkoittavat ja mikä niiden merkitys on ihmisen elämässä ja työssä. Hyveajattelua avattiin monien esimerkkien avulla ja sen jälkeen oli työntekijöiden vuoro alkaa pohtia yhteisöllisiä hyveitä. Osallistujat jaettiin kolmen hengen ryhmiin ja heille jaettiin lista yhteisöllisistä hyveistä, joista tuli valita viisi sellaista hyvettä, joita työyhteisössä heidän kokemuksensa mukaan jo esiintyy. Tämän jälkeen listalta valittiin lisäksi kaksi hyvettä, joita työyhteisöön kaivattaisiin. Esille nousseista hyveistä Kylliäinen teki yhteenvedon ja eniten ääniä saaneista hyveistä keskusteltiin yhteisesti. Keskusteluiden myötä työyhteisön hyveiksi valikoituivat kuusi päähyvettä: arvostavuus, kannustavuus, rentous, ystävällisyys, luotettavuus ja oikeudenmukaisuus.

Toisen puolipäiväkoulutuksen aikana mietittiin, mitä valitut hyveet käytännössä tarkoittavat asiakaspalveluosaston työyhteisössä. Työntekijät jaettiin jälleen ryhmiin, joista jokainen sai käsiteltäväkseen yhden valituista hyveistä. Ryhmien tehtävänä oli kirjata ylös ajatuksiaan siitä, kuinka kyseinen hyve konkreettisesti näkyy työyhteisön teoissa ja toiminnassa. Esimerkiksi arvostavuus-otsikko sai alleen ”tervehditään kaikkia työkavereita”, ”kuunnellaan toisia”, kun taas oikeudenmukaisuuden ajateltiin pitävän sisällään, että ”kaikkia kohdellaan tasapuolisesti” ja ”tiedon jakamisen kaikille, jotka sitä tarvitsevat”. Kun ryhmät olivat saaneet pohdintansa valmiiksi, kaikki saivat vapaasti kiertää katsomassa muiden ryhmien tuotoksia lisäten niihin vielä omia ideoitaan. Ryhmien pohdinnan hedelmät ovat nähtävissä Kylliäisen kokoomassa hyvekyselyssä (Liite 1), joka on tehty ensimmäisen ja toisen puolipäiväkoulutuksen tehtävien pohjalta. Hyvekoulutuksissa pallo ikään kuin heitettiin työntekijöille, kun heidät laitettiin itse miettimään ja tekemään päätöksiä siitä, mitkä asiat he kokevat tärkeimmiksi työyhteisössään. Hyveiden ei ole tarkoitus olla ylhäältä annettuja ohjeistuksia, sillä tuolloin on suurempi vaara vastarinnan syntymiselle. Työntekijöiden osallistuminen vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka yhteisöön ja annettuihin tehtäviin sitoudutaan (Aaltonen ym. 2003, 131).

Asiakaspalveluosaston työntekijöiden valitsemien hyveiden pohjalta koottu kyselytutkimus toteutettiin heti koulutuksia seuranneella viikolla. Vastausaika verkossa täytettävään kyselylomakkeeseen annettiin yksi viikko ja kyselyn tarkoituksena oli selvittää, kuinka työntekijät mielsivät hyveiden toteutuvan työyhteisössä prosessin alkumetreillä. Kyselyyn ohjeistettiin vastaamaan sen mukaan, kuinka henkilö kokee kunkin hyveen toteutuvan toimeksiantajayri-

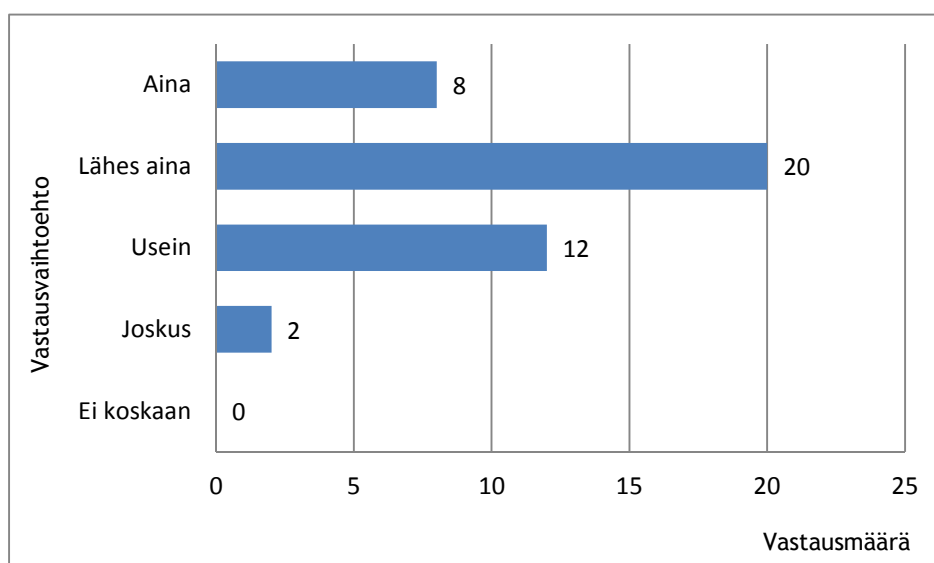
tyksen työyhteisössä työntekijöiden keskuudessa. Kolmannessa puolipäiväkoulutuksessa hyvekyselyn tulokset käytiin yhteisesti läpi keskustellen, mihin tulokset mahdollisesti perustuvat ja mitä niistä voidaan päätellä. Tulosten läpikäymisen jälkeen työntekijät saivat tehtäväkseen vielä kerran syventyä siihen, millaisten hyveellisten tekojen kautta kutakin osa-aluetta voidaan prosessin aikana parantaa.

### 3.2 Hyvekyselyn tulokset

Viidestäkymmenestä asiakaspalveluosaston työntekijästä 43 vastasi Kylliäisen hyvekyselyyn ja kattavaksi vastausprosentiksi muodostui 86 %. Tulosten mukaan arvostavuuden hyve toteutuu työyhteisön kesken lähes aina. Kannustavuuden hyve sen sijaan sai kaikista hyveistä heikoimman tuloksen, mikä on hieman ristiriidassa arvostavuuden tuloksen kanssa. Tähän työntekijät itse arvioivat syynä olevan sen, että he olivat vastatessaan keskittyneet enemmän esimiesten toimintaan työyhteisön sijaan.

Oikeudenmukaisuuden hyveen kohdalla hajonta oli kaikkein suurinta ja sitä voidaan selittää monin tavoin. Oikeudenmukaisuuden kokemus perustuu vahvasti henkilön omiin asenteisiin ja on sen vuoksi hyvin ihmiskohtainen. Sen lisäksi erilaisista työelämän tilanteista on haasteellista tehdä oikeudenmukaisia kaikille osapuolille - joskin siihen on aina syytä pyrkiä.

Luotettavuuden ja rentouden hyveet saivat hyviksi luokiteltavat tulokset toteutuessaan vastauksien perusteella usein tai lähes aina. Tutkimustulosten mukaan rentouden hyveistä parhaiten toteutuu avoin ja hyväntuulinen ilmapiiri (Kuvio 1).



Kuvio 1 On avoin ja hyväntuulinen ilmapiiri N=42 (Kylliäisen hyvekysely 2014).

Kaikkiaan Kylliäisen hyvekyselyn antamien tulosten perusteella voidaan sanoa, että hyveitä toteutetaan asiakaspalveluosastolla jo nyt ja yhteisölliset hyveet ovat kehittämiskelpoisessa tilassa. Yhteisissä tapaamisissa yhteishenki vaikutti olevan avoin ja positiivinen ja asioista keskusteltiin rauhallisesti. Hyvekyselyn tulokset eivät yllättäneet työntekijöitä, eikä työntekijöillä ollut juurikaan kommentoitavaa kyselyn tuloksiin.

### 3.3 Hyvepeli

Kolmannen koulutuspäivän ja tulosten julkistamisen yhteydessä asiakaspalveluosastolla käynnistettiin hyvepeli. Hyvepeli toimii verkossa Webpro-pol-sovelluksen kautta ja pelin ohjeet ovat hyvin yksinkertaiset. Hyvepelissä työntekijät voivat pisteyttää toisiaan toteutuneesta hyveellisyydestä tai ylipäänsä kaikesta hyvästä, mikä koetaan kunnian antamisen arvoiseksi. Pelisovellukseen on lisätty kaikki asiakaspalveluosaston valitsemat päähyveet, joiden alle pisteitä annetaan. Yhden pelin kesto on yksi viikko ja sen aikana pisteitä voi antaa työkavereilleen lähes rajoituksetta. Viikon päätyttyä kolme eniten pisteitä saanutta, hyveellisimmäksi koettua työntekijää julkistetaan ja ykkössija palkitaan. Hyvepeliä pelataan kahdeksan viikon ajan eli peliä ehditään pelata yhteensä kahdeksan kertaa. Hyvepelin tarkoituksena on pitää hyveet ja hyvekoulutuksen anti työntekijöiden mielessä ja kannustaa työntekijöitä toteuttamaan hyveitä työyhteisössä. Työkavereiden ”pisteyttäminen” sisältää omat riskinsä, mutta pelin tarkoitus on kuitenkin kannustaa työntekijöitä tunnistamaan ja huomioimaan hyveitä itsensä lisäksi myös muissa. Verkossa tapahtuvan pelaamisen vahvuuksia ovat sen helppous sekä anonymiteetti. Pelin negatiivisen vaikutuksen riskin voidaan ajatella olevan suhteellisen pieni, sillä hyveet ovat hyvekyselyn tulosten perusteella työyhteisössä jo hyvällä mallilla.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimuksen avulla selvitetään hyveprosessin aloittamisen vaikutuksia työnteon tehokkuuteen ja työkäyttäytymiseen. Tehokkuutta mitataan suorituskymmittareilla ja työaikojen noudattamista tutkitaan viestintäjärjestelmän kirjauksien avulla. Tulos tutkimusongelman ratkaisemiseksi saadaan tilastollisella tutkimuksella, jossa valittuja lukemia seurataan ja analysoidaan viiden viikon ajan. Opinnäytetyön tutkimus rajataan koskemaan asiakaspalveluosaston lehdet-osion 25:tä työntekijää.

### 4.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen kohderyhmään eli niin sanottuun perusjoukkoon ei alkuperäisistä suunnitelmista poiketen voitu ottaa toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosaston kaikkia 50:tä työntekijää, sillä osaston eri osioiden työn luonne poikkeaa toisistaan. Kirjat-osiossa asioiden selvittelyyn saatetaan käyttää pitkiäkin ajanjaksoja, kun taas lehdet-osiossa hoidettavat asiat ovat pienimuotoisempia, ja hoituvat useimmiten yhden puhelinsoiton aikana. Tästä syystä asiakaspalveluosaston eri osioiden työsuoritusmittarit eivät ole vertailukelpoisia keskenään eikä tutkimuksen validiteetti olisi hyvä ilman tehtyä rajausta. Validiteetilla tarkoitetaan valitun mittarin pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä halutaan mitata. Validius on varmistettava tarkalla suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla ennen tutkimusta. Tutkijan on tiedettävä, mitä hän tutkii ja millä tavalla; jos esimerkiksi tutkitaan väestön demokraatiakäsityksiä, tulee tutkijan ensin pohtia, mitä demokratialla yleisesti ymmärretään ja minkälaiset kysymykset mittaavat demokraatiakäsityksiä. Korkea vastausprosentti ja perusjoukon tarkka määrittely edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2004, 29).

Reliabiliteetillä halutaan varmistaa tulosten tarkkuus, jolla tarkoitetaan mittausmenetelmien ja mittaustulosten luotettavuutta ja varmuutta. Luotettavuuden arviointi aloitetaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa eivätkä tutkimuksen tulokset saa olla sattumanvaraisia. Aivan aluksi tutkijan tulee arvioida, onko tutkimuksen kohteeksi valittu ilmiö tutkittavissa luotettavasti. Mikäli valitut mittarit eivät ole toimivia tutkittavaan kohteeseen nähden, tulosta ei voida pitää luotettavana ja reliabiliteetti jää heikoksi. Tutkijalta vaaditaan tarkkuutta ja kriittisyyttä tutkimuksen alusta loppuun saakka. Tarjolla olevien lukuisten tilasto-ohjelmien kohdalla, joita opinnäytetyössäkin pääasiassa käytetään, tutkijan täytyy osata tulkita tulosteita oikein ja käyttää vain sellaisia analysointimenetelmiä, jotka hän hallitsee. (Heikkilä 2004, 30). Tutkimuksen hyvää reliabiliteettia kuvaa se, kun toistetusta mittauksesta saadaan sama tulos tutkijasta riippumatta (Vilkkä 2007, 177).

#### 4.2 Tiedonkeruumenetelmät tutkimuksessa

Tutkimuksen tiedonkeruutapa valikoituu monen tekijän perusteella, joita ovat muun muassa tutkimuksen tavoitteet, tutkimusasetelma, otanta ja tavoiteltu vastausosuus. Osallistuvaa havainnointia käytetään esitutkimukseen ja tiedon keräämiseen käyttäytymisestä, ympäristön tilasta ja osallistujamääristä. Yleisimmin tätä menettelyä käytetään yhdessä jonkin muun tiedonkeruutavan kanssa. (Tilastokeskus 2013). Opinnäytetyössä osallistuvaa havainnointia käytetään tutkimuksen alkuvaiheissa lähtökohtien kartoittamiseksi, mutta päätutkimusongelmaan vastauksia haetaan tilastollisen tutkimuksen avuin. Tilastollinen tutkimus kantaa myös nimeä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Sen avulla selvitetään prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä sekä asioiden välisiä riippuvaisuuksia tai tutkimuskohteessa tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2004, 16). Kvantitatiivisella tutkimuksella kartoitetaan, selitetään, vertaillaan tai ennustetaan ihmisiä koskevia asioita (Vilkkä 2007, 19). Kun tutkimuksen teossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä, sen voidaan sanoa olevan eettisesti hyvä. Periaatteiden tunteminen ja niiden toteuttaminen tutkimuksessa on jokaisen tutkijan omalla vastuulla. Jo antiikin Kreikassa pyrkimystä auktoriteeteista riippumattomaan, aitoon tietoon korostettiin hyveenä. (Hirsjärvi ym. 2007, 21-23).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoja voidaan kerätä erilaisista tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista (Heikkilä 2004, 18). Opinnäytetyön tutkimuksessa tulokset perustuvat asiakaspalveluosaston viestintäjärjestelmän ohjelmistosta saataviin päivittäisiin raportteihin. Raportit sisältävät asiakaspalveluosaston suorituskykymittarilukemat eli niin sanotut KPI-lukemat sekä työajan noudattamisen arviointiin tarvittavat työhön saapumisajat sekä päivittäiset taukojen yhteispituudet. Yksi osaston KPI-lukemista on peruutuksen torjuntaprosentti, joka saadaan erillisen raportin kautta, sillä kyseinen prosentti lasketaan koko kuukauden aikaisen työn perusteella. Viestintäjärjestelmänä asiakaspalveluosastolla käytetään Merlin SAP Business Communications Management-ohjelmistoa, joka kokoa reaaliaikaiset raportointityökalut mahdollistaen liiketoiminnan aktiivisen seurannan. Viestintäjärjestelmän avulla nähdään myös asiakasjonojen pituus henkilömääräisesti sekä ajallisesti (Merlin Systems Oy 2014). Viestintäjärjestelmän raportointityökaluja hyödynnetään opinnäytetyön tutkimustuloksien kokoamisessa. Asiakaspalveluosaston KPI-mittareiksi valitut, jo aikaisemmin mainitut asiakaskontaktien määrä, peruutusten torjuntaprosentti sekä jälkityöhön käytetty aika ovat kohteita, joita ohjelmiston tarjoamista tiedoista seurataan ja analysoidaan. KPI-lukujen lisäksi tutkimustulokset sisältävät arvion työaikojen noudattamisen tasosta.

Kvantitatiivista tutkimusta arvostellaan usein pinnallisuudesta sen vuoksi, että tutkijan ei ajatella pääsevän niissä riittävän syvälle tutkittavien maailmaan (Heikkilä 2004, 16). Opinnäytetyön tutkimuksen aikana on tarkoitus saada todenperäinen ymmärrys asiakaspalveluosaston työn sisällöstä ja sen vuoksi opinnäytetyön tekijä suorittaa tutkimuksen ohella asiakaspalvelu-

tilanteiden seuraamista eli puheluiden kuuntelua. Puheluiden kuuntelulla tarkoitetaan puhelimitse tapahtuvien asiakaspalvelutilanteiden kuuntelemista erillisillä kuulokkeilla. Opinnäytetyön tekijä kuuntelee jokaiselta läsnäolevalta työntekijältä useita asiakaspuheluja viikoittain. Puheluiden sisältöä arvioidaan osaston työmallin sekä yleisten, hyvien asiakaspalveluominaisuuksien perusteella. Palvelualtis asenne ja ystävällisyys tai niiden puute sekä käyttämättä jätetyt myyntimahdollisuudet huomioidaan puheluiden kulkua arvioidessa. Tutkimuksen seuranta-aikana opinnäytetyön tekijän kuuntelemia puheluita kertyi useita satoja, joista 185:n puhelun kulku dokumentoitiin tietokoneavusteisesti e-lomakkeelle. Puheluista tehtyjä muistiinpanoja, ja e-lomakkeen ja Excelin kautta saatavia graafisia kuvioita peilataan mahdollisuuksien mukaan KPI-lukemiin ja tarkastellaan, löytyykö niiden väliltä yhdistäviä tekijöitä. Puheluiden avulla saadaan myös kuvaa siitä, noudattavatko työntekijät annettuja työmaaleja ja ohjeistuksia.

#### 4.3 Tutkimusaineiston analysointimenetelmät

Tilastollisen käsittelyn peruselementit käsittelevät havaintojen, tapahtumien yms. lukumääriä, muuttujia ja niiden määräytymistä, otoksen määräytymistä, asteikkojen määrittelyä, jakautumien muodostumista, tilastollisia keskilukuja sekä hajontalukua, jonka avulla määritellään esimerkiksi jakaumien merkittävyyttä perusjoukkoon nähden. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2014). Perusjoukon ollessa suhteellisen pieni, 25 tilastoyksikköä, valtaosa tuloksista käsitellään manuaalisesti Excel- ja SPSS-ohjelmilla. Lopuksi kaikki tiedot kootaan Excel-taulukoiksi, jonka kautta graafiset esitykset saadaan mahdollisimman selkeään muotoon viiden viikon aikaisista tuloksista.

Sijaintiluvuista tunnetuin keskiluku on aritmeettinen keskiarvo, joka saadaan laskemalla havaintojen mittaustulokset yhteen ja tämän jälkeen jakamalla havaintojen lukumäärällä. Keskiarvolla kuvataan havaintoarvojen keskimääräistä suuruutta ja se on herkkä poikkeaville havainnoille. Ääriarvojen vaikutus keskiarvoon voi olla huomattava pienemmissä havaintomäärissä ja tutkija huomioi tämän lukuja käsitellessään. Mikäli aineistoin arvojen jakauma on vino, suositellaan ohessa käytettävän myös moodia, mediaania tai hajontalukuja ilmaisemaan, kuinka suuret poikkeamat keskiarvoon vaikuttavat. (Heikkilä 2004, 83; Vilka 2007, 122-123). Koko perusjoukon keskiarvoa nimitetään usein odotusarvoksi ja se osoittaa, millä tavoin yksittäistä havaintoa voidaan tarkastella suhteessa muuhun joukkoon. Keskiarvo ei kerro mitään yksittäisistä tapauksista. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2014). Opinnäytetyöntekijä laskee päiväraporttien perusteella viikoittaiset keskiarvot valituista lukemista ja niiden avulla tarkastellaan mahdollisia viikotason muutoksia.

Hajontaluvulla ilmaistaan, kuinka kaukana toisistaan tehdyt mittaukset ovat toisistaan tai keskiarvoon verrattuna. Mitä pienemmäksi hajontaluku jää, sitä lähempänä toisiaan ja keski-

määräistä arvoa mittaustulokset sijaitsevat (Heikkilä 2004, 83). Muuttujien välisiä riippuvuuksia selvitetessä tutkitaan yhteyksiä useamman kuin yhden muuttujan välillä - tavanomaisesti kahden (Heikkilä 2004, 90). Jos kahden muuttujan välillä todetaan olevan selvää lineaarista riippuvuutta ja toisen muuttujan käyttäytymistä voidaan perusteella toisen muuttujan avulla, tilannetta voidaan kuvata regressiosuoran avulla (Heikkilä 2004, 92). Regressiosuoran muodostaminen pienistä otoksista on kuitenkin kovin kyseenalaista yhdenkin muuttujan vaikuttaessa tuloksiin ratkaisevasti. Asiakaspalveluosaston riippuvuuksia olisi mielenkiintoista tutkailla regressiosuorien avulla, mutta se ei anna luotettavia tuloksia perusjoukon pienuuden vuoksi.

#### 4.4 Tutkittavan materiaalin otanta

Tutkimuksessa perusjoukosta on käytettävissä jokin luettelo, rekisteri tai vastaava aineisto, joka muodostaa otantakehikon (Virsta 2014). Otoksella tarkoitetaan perusjoukosta poimittujen havaintoyksikköjen joukkoa, joka on valittu tiettyä otantamenetelmää käyttäen. Havaintoyksiköt ovat ne, joista tietoa halutaan. Otoksen on tarkoitus antaa kokonaiskuva kohderyhmästä eli otos edustaa koko perusjoukkoa. Havaintoyksiköstä käytetään myös nimeä tilastoyksikkö. (Heikkilä 2004, 309; Vilkkä 2007, 52). Opinnäytetyön tutkimuksen perusjoukko on asiakaspalveluosaston lehdet-osion 25 työntekijää ja jokainen otos perustuu poimittavan materiaalin validiteettiin kunkin tutkittavan asian kohdalla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoa käsitellään tilastollisina yksiköinä, joista monin eri menetelmin häivytetään pois kaikki subjektiiviseen tulkintaan ohjaavat tekijät. Tarkoituksena on saada tulos vastaamaan mahdollisimman hyvin todellisuutta (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2014). Tämän vuoksi opinnäytetyön tutkimuksen otoksista jätetään pois normaalista poikkeavat työvuorot ja muut erityistilanteet, joiden lukemat vaikuttavat vääristävästi tutkimustuloksiin. Poikkeavilla vuoroilla tarkoitetaan sähköpostivuoroa ja digivuoroa, joiden kohdalla KPI-lukemat eivät ole kelpoja tutkittavan asian otokseen.

Kontaktit tunnissa-lukeman tutkimusmateriaalista jätettiin kokonaan pois sellaisten päivien lukemat, jolloin työntekijän kontakteista yli 1/3 koostui sähköposteista. Rajauksen ansiosta tuloksia tarkastellessa esimiehen asettamaa 16:n kontaktin tavoitetta voidaan pitää vertailukohteena sille, ollaanko tavoitteeseen ylletty vai ei. Mikäli työpäivä sisältää merkittävän määrän sähköpostikontakteja, kontaktien määrän tavoite on korkeammalla.

Työ- ja taukoajojen noudattamisen tutkimisen kohdalla suoritettiin samantyyppistä rajausta luotettavan tuloksen saamiseksi. Mikäli taukoajan pituus oli kirjauksien mukaan erityisen poikkeava, vaikkapa neljä tuntia, oletettiin sen olevan erehdys, joka jätettiin pois otoksesta. Otoksissa ei huomioitu ollenkaan sellaisia päiviä, joiden mukaan taukoaikaa ei ole päivän aikana pidetty. Työ- ja taukoajojen kohdalla lasketut lukemat perustuvat kaikkiin vertailukelpoihin työ- ja taukokirjauksiin kunkin viikon ajalta. Täysiaikaisilta työntekijöiltä otoksessa



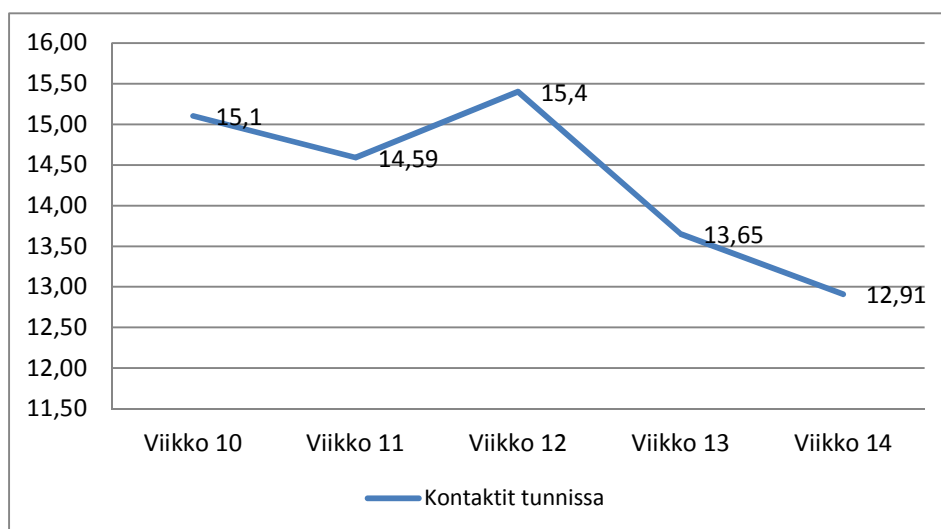
saattaa olla mukana kaikkien viiden päivän kirjaukset viikon ajalta, kun taas osa-aikaisilta työntekijöiltä mukana saattaa olla vain yksi töihin kirjautuminen tai taukokirjautuminen sen mukaan, kuinka monena päivänä henkilö on ollut töissä. Lasketut prosentit työaikojen noudattamisesta ovat suuntaa-antavia lukemia siitä, kuinka moni sisäänkirjautuminen asiakaspalveluosastolla on tapahtunut ajallaan - tai siitä, kuinka moni tauko on pysynyt sovitun pituisena.

## 5 Tutkimustulokset

Luvussa käydään läpi tutkimuksen viiden seurantaviikon aikana kootut tulokset. Tulokset perustuvat laskettuihin keskiarvoihin jokaisen seurantaviikon ajalta, paitsi peruutuksen torjunnan kohdalla, jonka vertailu tapahtuu kuukausitasolla. Toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosaston hyveprosessi aloitettiin viikolla 9 ja tutkimusmateriaalia kerättiin viikkojen 10,11,12,13 ja 14 ajan. Tutkimuksen perusjoukko on kooltaan 25 työntekijää ja jokainen lukemakohtainen otos on valittu raportista saatujen lukujen kelpoisuuden perusteella kuten luvussa 5.4 selvennetään.

### 5.1 Tulosten analysointi

Kontaktit tunnissa on luku, joka koostuu asiakaspalvelijan asiakaskontakteista yhden tunnin aikana. Yrityksessä käytössä oleva viestintäjärjestelmä laskee kaikille työntekijöille henkilökohtaisen tuloksen jokaisen työpäivän ajalta ja koko osaston keskiarvo on laskettu niiden pohjalta. Kuvio 2 kuvaa koko osaston keskiarvon kehitystä seurantaviikkojen aikana.



Kuvio 2 Kontaktit tunnissa, koko osaston keskiarvot

25:n työntekijän muodostaman lehdet- osion kontaktikeskiarvo vaihtelee viikoittain. Ensimmäisen seurantaviikon 15,1 jälkeen pienen laskun myötä nousee koko seuranta-ajan korkeimpaan tulokseen, 15,4 kontaktiin. Korkein tulos saavutetaan viikolla 12, jonka jälkeen osaston keskimääräinen tulos kääntyy laskuun ja selkeästi heikoin tulos sijoittuu viimeiselle seurantaviikolle, jolloin keskiarvoksi muodostuu 12,91 kontaktia tunnissa.

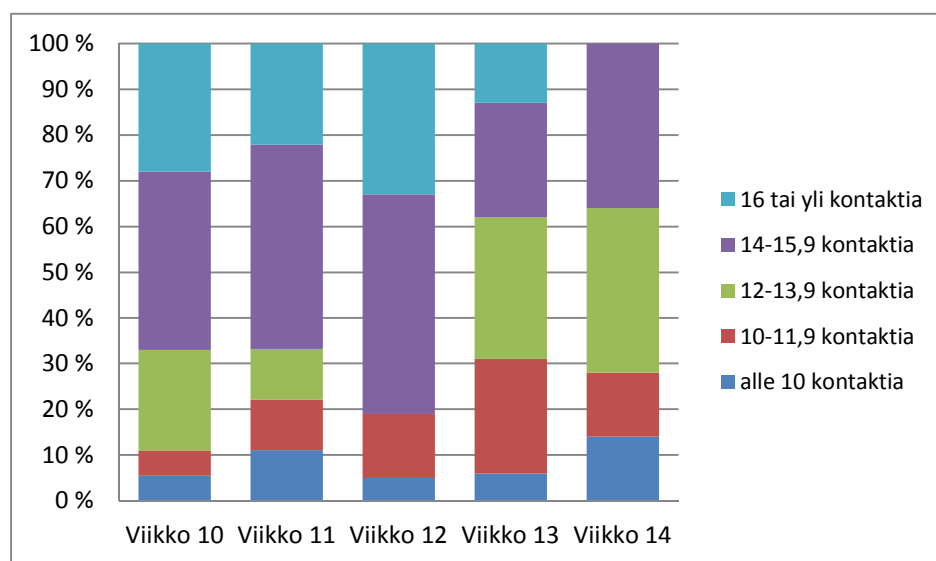
Kontaktit tunnissa- lukeman kohdalla esimies arvioi sopivaksi tavoitteeksi 16 asiakaskontaktia tunnissa.

Viikko	Pienin henkilökohtainen päivikeskiarvo	Suurin henkilökohtainen päivikeskiarvo	Keskiarvo, koko osasto	Hajonta	N
10	9	21	15,1	2,293	68 (18 <sup>a</sup> )
11	8	23	14,6	3,374	66 (18 <sup>a</sup> )
12	5	24	15,4	3,188	77 (21 <sup>a</sup> )
13	8	20	13,7	2,552	51 (16 <sup>a</sup> )
14	7	17	12,9	2,320	55 (14 <sup>a</sup> )

Taulukko 1 Kontaktit tunnissa viikoilla 10-14.

<sup>a</sup> luku ilmaisee, kuinka monen työntekijän kontaktikeskiarvoja otokseen sisältyy.

Kontaktit tunnissa-lukeman yksilökeskiarvojen välillä esiintyy suurta hajontaa heikoimman yksilökeskiarvon sijoittuessa alle kymmenen ja parhaimman tuloksen yltäessä lähes joka viikolla yli kahdenkymmenen. Kuudentoista rajapyykin saavuttaneiden määrä vaihtelee viikkokeskiarvojen perusteella huomattavasti seurantaviikkojen aikana.



Kuvio 3 Yksilökeskiarvojen jakautuminen asiakaspalveluosastolla.

Viimeisellä seurantaviikolla kukaan ei yltänyt kuudentoista kontaktin viikkokeskiarvoon, kun viikolla 12 siihen ylsi kolmannes (8) työntekijöistä. Kolmena ensimmäisenä viikkona suurin osa työntekijöistä sijoittuu viikkokeskiarvonsa perusteella yli 14 kontaktia tunnissa saavuttaneisiin. Viimeisellä kahdella viikolla yli puolella asiakaspalveluosaston työntekijöistä keskiarvo jää alle 14:n.

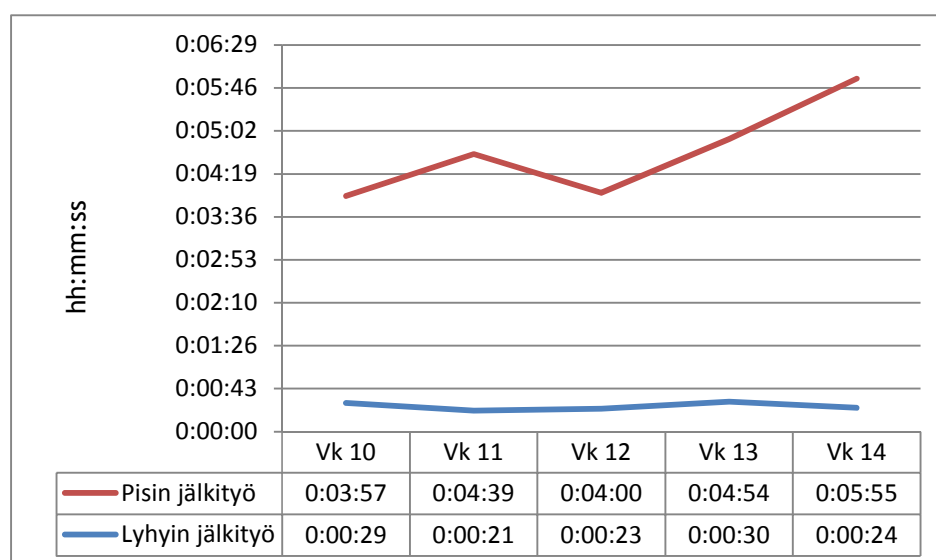
Toinen tutkimuksessa seurattava KPI-lukema on jälkityöhön käytetty aika. Jälkityöhön käytetyllä ajalla tarkoitetaan sitä aikaa, joka kuluu hoidetun asiakaskontaktin jälkeen ennen kuin työntekijä on valmis vastaamaan seuraavaan puheluun. Esimies arvioi sopivan jälkityöajan pituuden olevan yksi minuutti.

Viikko	Lyhyin jälkityö	Pisin jälkityö	Keskiarvo, koko osasto	Hajonta	N
10	0:00:29	0:03:57	0:01:28	00:41,9	68 (18 <sup>a</sup> )
11	0:00:21	0:04:39	0:01:30	00:49,2	66 (18 <sup>a</sup> )
12	0:00:23	0:04:00	0:01:19	00:41,7	77 (21 <sup>a</sup> )
13	0:00:30	0:04:54	0:01:36	00:55,4	51 (16 <sup>a</sup> )
14	0:00:24	0:05:55	0:01:40	01:01,1	55 (14 <sup>a</sup> )

Taulukko 2 Jälkityöhön käytetty aika asiakaspalveluosastolla.

<sup>a</sup> luku ilmaisee, kuinka monen työntekijän jälkityökeskiarvoja otokseen sisältyy.

Osaston keskimääräinen jälkityöaika pysyy melko samalla tasolla viikosta toiseen vaihteluvälin ollessa vain 21 sekuntia, mutta sen sijaan henkilökohtaisten jälkityöaikojen välillä esiintyy suuria eroja. Nopeimmin jälkityöt on keskimääräisesti hoidettu viikolla 12 ja hitaimmin viikolla 14.



Kuvio 4 Jälkityöajan vaihteluväli

Työntekijäkohtainen vaihtelu on huomattavaa nopeimmin hoidetun jälkityön kestäessä alle puoli minuuttia ja pisimmän viedessä lähes kuusi minuuttia. Jälkityön aikana tehtävät asiat määräytyvät edeltävän puhelun mukaan, mutta useimmiten puhelun jälkeen tehdään täysin samat, hyvin vähän aikaa vievät toimenpiteet, joten mitatut pituudet ovat vahvasti sidoksissa työntekijän toimintaan - toiset hoitavat jälkityön nopeammin, toiset verkkaisemmin. Jälkityöajan pituus pitkittyy muun muassa silloin, kun työntekijä haluaa jakaa edellisen puhelun

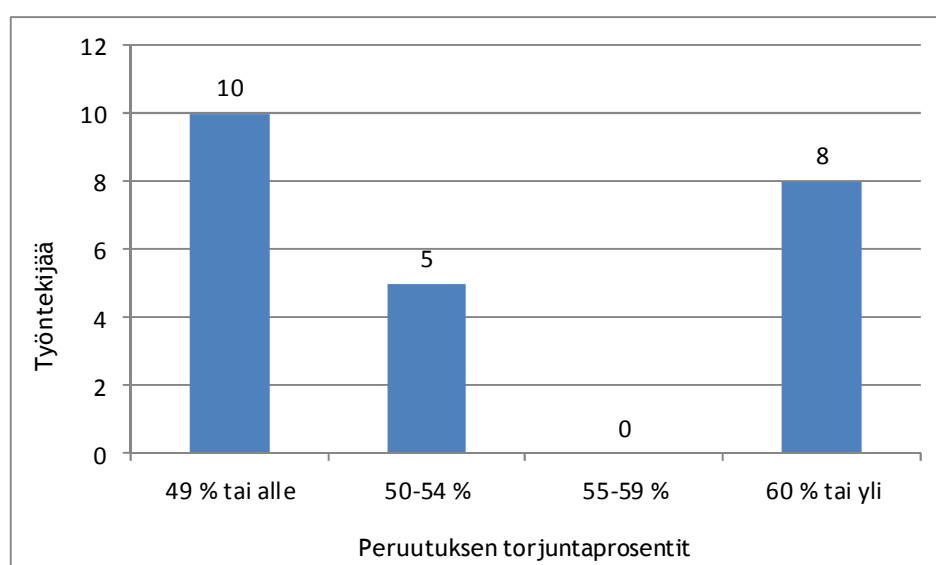
kokemuksia työkaverinsa kanssa, jolloin hän jättää viestintäjärjestelmässä tilansa jälkityölle, vaikka sen sijaan ohjeistuksen mukaan tila pitäisi muuttaa taukoajaksi.

Kolmannen tutkimuksessa seuratus KPI-lukeman, peruutuksen torjunnan tuloksia seurataan kuukausittain. Peruutuksen torjuntaa tulisi harjoittaa tilanteissa, joissa asiakas haluaa lopettaa lehtitilauksensa. Peruutuksen torjunnalla tilaus ja asiakassuhde pyritään pitämään voimassa ainakin tilausjakson loppuun asti tai asiakkaalle pyritään myymään jokin muu hänelle sopiva lehti. Kun asiakaspalvelija onnistuu peruutuksen torjunnassa, kartuttaa se hänen peruutuksen torjuntaprosenttiaan. Peruutuksen torjunnan onnistumisen tavoite on 60 prosenttia ja sen saavuttaessaan työntekijä ansaitsee provisiolisän.

Kuukausi	60 prosenttiin yltäneet	60 prosentin alle jääneet	Keskiarvo, koko osasto	N
Tammikuu	36 %	64 %	53,44	25
Helmikuu	36 %	64 %	54,92	25
Maaliskuu	35 %	65 %	50,70	23
Huhtikuu	29 %	71 %	48,33	24

Taulukko 3 Peruutuksen torjuntaprosentit

Peruutuksen torjunnassa 60:een prosenttiin tai sen yli pääsee kaikkina kuukausina täsmälleen samat työntekijät. 60:een prosenttiin yltäneiden määrän vähentyminen yhdeksästä seitsemään johtuu henkilöstömuutoksista. Koko osaston keskiarvo laski yli neljällä prosenttiyksiköllä helmi- ja maaliskuun osastokeskiarvoa vertaillessa. Kuvion 5 avulla nähdään, kuinka työntekijöiden peruutuksen torjuntaprosentit jakautuivat lehtien asiakaspalvelussa maaliskuussa eli tutkimuksen seurantaviikkojen aikana.

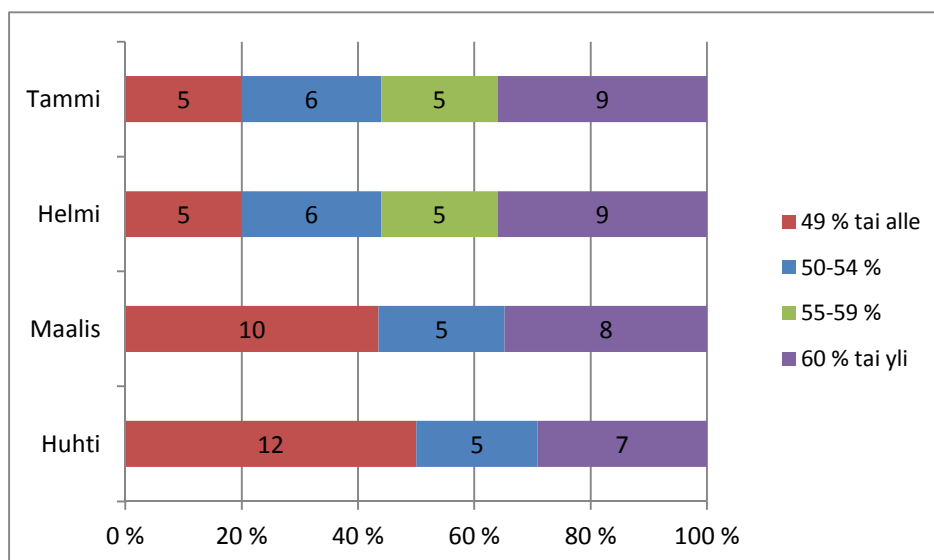


Kuvio 5 Maaliskuun peruutuksen torjuntaprosenttien jakautuminen osastolla N=24

Maalikuussa 60 prosentin tavoitteeseen yltää kahdeksan henkilöä, 55 ja 60 prosentin välille ei sijoitu kukaan ja kymmenen jää alle 50 prosentin, matkaa tavoitteeseen siis on.

Tammi- ja helmikuussa yli kolmannes (9) onnistui ylittämään 60 prosentin. Lähelle asetettua tavoitetta ylsi tuolloin viisi työntekijää heidän kuukausikeskiarvonsa asettuessa 55 ja 59 prosentin välille. 50 ja 54 prosentin välille asettui kuusi työntekijää, kun kauemmas tavoitteesta, alle 50 prosentin jäi viisi työntekijää. Maaliskuun aikana prosenttien jakautumisessa tapahtui muutos, joka näkyy myös huhtikuun tuloksessa: maaliskuu-huhtikuussa lähelle tavoiterajaa, 55-59 prosenttiin, ei sijoitu yksikään työntekijä. Tätä muutosta verrattuna alkuvuoden tuloksiin kuvataan kuviossa 6 vihreiden palkkien puuttuessa kokonaan maaliskuu- ja huhtikuun kohdalta. Asiakaspalveluosaston esimiehen (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2014) mukaan olisi oleellista saada juuri ja juuri 60 prosentin tavoitteen alle jäävät työntekijät nostettua yli 60 prosentin, mutta maaliskuu-huhtikuun tulosten perusteella 60 prosenttiin nouseminen on yhä isomman työn takana.

Kuten jo mainittu, tavoitteeseen yltävät henkilöt ovat osastolla aina samat ja näyttää siltä, että tavoitteeseen yltävät onnistuvat pitämään tasonsa samana kuukaudesta toiseen, kun taas sen alle jäävien tulos kääntyy laskuun juuri hyveprosessin alettua. Tavoitteeseen yltäneiden jälkeen korkein yksilökeskiarvo maaliskuussa on 52 % ja huhtikuussa 53 %, kun tammi- ja helmikuussa vastaavat lukemat olivat 57 % ja 58 %.



Kuvio 6 Peruutuksen torjuntaprosenttien jakautumisen muutos

Puheluiden kuuntelun aikana tehdyt muistiinpanot tukevat tämän KPI:n yksilötuloksia. Tavoitteeseen päässeillä asiakaspalvelijoilla oli puheluisissa muihin verrattuna eniten myynnin yritystä ja sen lisäksi he käyttivät samoja hyväksi koettuja fraaseja puheluisista toiseen. He myös

aktiivisimmin esittivät asiakkaille mitä erilaisimpia vaihtoehtoja, jotta lehden tilaus voitaisiin pitää voimassa. Peruutuksen torjunnan prosentit ovat suora todiste siitä, että yritteliäs asenne ja asiantuntevuus ovat tie tavoitteen saavuttamiseen ja provision ansaitsemiseen.

Käytännössä töihin ajoissa saapuminen tarkoittaa sitä, että jos työaika alkaa kello kahdeksan, työntekijä on valmis aloittamaan työnteon tasan kello kahdeksan - ei viittä yli. Oletuslähtökohta on, että töihin saavutaan aina sovittujen kellonaikojen mukaisesti. Tutkimustuloksissa kaikki yli 15 sekuntia myöhässä tapahtuneet kirjaukset lasketaan myöhässä kirjautuneiden joukkoon. Taulukko 4 kuvaa, kuinka paljon myöhästymistä tapahtuu ja kuinka suurista myöhästymisistä on kyse. Jokainen rivi kuvaa yhden työntekijän viiden viikon aikaisia töihin saapumisia.

	Viikko 10					Viikko 11					Viikko 12					Viikko 13					Viikko 14				
1						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x							
2																									
3																									
4																									
5																									
6																									
7																									
8																									
9																									
10																									
11																									
12																									
13																									
14																									
15																									
16																									
17																									
18																									
19																									
20																									
21																									
22																									
23																									
24																									
25																									

x	Ei vuoroa
	Ajoissa töissä
	Alle 5 minuuttia myöhässä
	5-10 minuuttia myöhässä
	10-20 minuuttia myöhässä
	Yli 20 minuuttia myöhässä

Taulukko 4 Työaikojen noudattaminen

Seuranta-ajan töihin kirjautumisten perusteella voidaan karkeasti sanoa, että tavallisesti asiakaspalveluosaston sisäänkirjautumisista hieman yli puolet tapahtuu ajoissa ja loput myöhässä. Osaston keskimääräinen myöhästymisaika vaihtelee parista minuutista 4,5 minuuttiin suurten myöhästymisten vaikuttaessa keskiarvolliseen myöhästymisaikaan nostavasti. Vähiten myöhästymisiä tapahtui viikolla 12, jolloin keskimääräinen myöhästymisaika oli hieman alle kaksi minuuttia. Keskimääräinen myöhästymisaika oli pisin viikoilla 10 ja 11. Taulukon 4 perusteella näyttää siltä, että ensimmäisellä seurantaviikolla 10-20 minuuttia myöhästyneet henkilöt ovat saaneet lyhennettyä myöhästymisaikaansa alle kymmeneen tai jopa alle viiteen minuuttiin myöhempien seurantaviikkojen aikana.

Kuten työajat, myös taukoajat on tarkoitettu noudatettaviksi. Toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosastolla työpäivään kuuluvat tauot määräytyvät työpäivän pituuden mukaan.

8-7 tuntia = 55 minuuttia taukoa

6 tuntia = 20 minuuttia taukoa

4-5 tuntia = 15 minuuttia taukoa

Opinnäytetyön tekijä on tutkimuksessaan käynyt läpi asiakaspalveluosaston työntekijöiden päivittäisten taukoajojen pituudet ja laskenut taukoajojen ylityksien määrät. Taulukossa 5 aikamäärät on merkitty muotoon tt:mm:ss.

Viikko	Taukoaikaa noudattaneet	Isot ylitykset (20 min tai yli)	Keskimääräinen ylitys päivässä	Hajonta, ylitykset	N
10	20 %	24,5 %	00:13:42	00:14:03	90 (24 <sup>a</sup> )
11	7,1 %	31,7 %	00:15:15	00:14:26	90 (22 <sup>a</sup> )
12	9 %	34,9 %	00:14:37	00:11:20	89 (25 <sup>a</sup> )
13	7,3 %	24,3 %	00:13:35	00:10:59	82 (23 <sup>a</sup> )
14	8,1 %	30,0 %	00:15:12	00:13:13	84 (23 <sup>a</sup> )

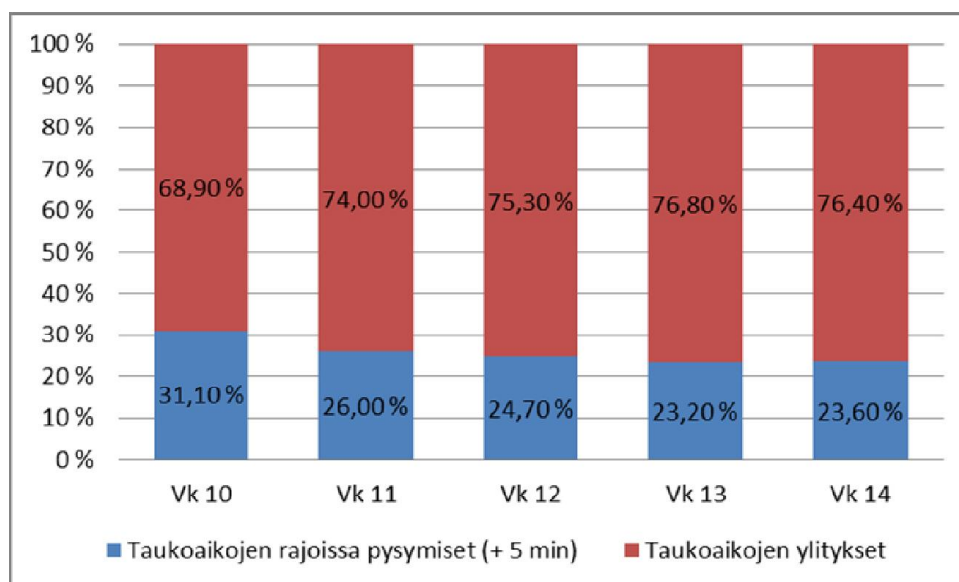
Taulukko 5 Taukoajojen noudattaminen

<sup>a</sup> luku ilmaisee, kuinka monen työntekijän jälkityökeskiarvoja otokseen sisältyy.

Parhaiten taukoajoja on noudatettu ensimmäisellä seurantaviikolla, jolloin viidesosa tauoista on pysynyt sovitunlaisina. Muilla viikoilla vain alle 10 % tauoista on pysynyt sen pituisina, kuin mitä päiviin on suunniteltu. Yli puolet taukoajoista ylittyy päivittäin yli 10 minuutilla, ja keskimääräinen tauon pitkittäminen on osastolla päivittäin lähes 15 minuuttia. Osa tauoista venyy ajoittain hyvinkin pitkäksi - sallittu 55 minuutin tauko aika saattaa venyä lähes kaksinkertaiseksi päivän aikana, kuten myös 20 minuutin tauko näytti monesti venyvän 45 minuuttiin. Erityisen reippaat ylitykset nostavat osastokeskiarvoa viikko toisensa jälkeen. Viikoittainen vaihtelu osaston keskiarvoisissa kokonaismäärissä on pientä, joten taukoja pitkitetään jatkuvasti suunnilleen sama minuuttimäärä. Yksittäisten henkilöiden taukopituuksissa vaihtelu on suurta, toiset noudattavat taukoajoja huomattavasti tarkemmin kuin toiset.



Työ- ja taukoajojen noudattamisen tärkeydestä kysyttäessä esimies kertoo niiden noudattamisen olevan ”ehdotonta”, eikä liukumavaraa ole muuten kuin vessassa käymiseen tarpeen mukaan. Kuviossa 7 tämä on huomioitu siten, että alle viiden minuutin ylitykset on yhdistetty taukoajoja noudattaneisiin ja näin ollen saadaan selville, että viiden minuutin liukumankin kanssa tarkasteltuna taukojen ylitys on enemmän sääntö kuin poikkeus.



Kuvio 7 Taukoajojen noudattamiset ja ylitykset osastolla.

Töihin saapumisten kannalta viikko 12 oli paras, mutta taukojen noudattamisen kannalta puolestaan synkin, jolloin yli kolmasosa tauoista pitketettiin yli 20 minuutilla. Taukoajojen noudattamisen vaihtelu näyttäisi olevan viikkojen välillä täysin sattumanvaraista, eikä taukoja noudateta seuranta-ajan loppua kohden yhtään sen tarkemmin kuin alussakaan. Hyveperi oli täydessä vauhdissa viikoilla 13 ja 14, eikä pisteitä kerätty ainakaan taukoajojen tarkemmalla noudattamisella.

## 5.2 Puheluiden kuuntelu

Puheluiden kuuntelun avulla selvitettiin asiakaspalvelun ystävällisyyden ja osaamisen tason lisäksi sitä, kuinka hyvin tutkimuksen perusjoukkoon lukeutuvat lehdet-osion asiakaspalvelijat noudattavat annettuja työmalleja vastaanottaessaan asiakaspuheluita. Puheluiden kuuntelun tulokset ovat opinnäytetyön liitteenä (Liite 2).

Suurin osa kuunnelluista puheluista koski lehden tilausjakson lopettamista tai perumista. Peruutuspuheluiden kohdalla asiakaspalvelijalla on tilaisuus yrittää pitää asiakassuhde voimassa, jos se suinkin on mahdollista. Onnistuessaan nämä yritykset kartuttavat asiakaspalvelijan peruutuksen torjuntaprosentin saldoa. Peruutukseen liittyvissä puheluissa peruutuksen torjun-

taan ja asiakassuhteen ylläpitoon pyrittiin 45,8%:ssa puheluita. Noin viidesosa puheluita oli sellaisia, joissa peruutuksen torjuntaan ei ollut kunnollista mahdollisuutta, mutta kolmanneksessa peruutuspuheluita asiakassuhteen ylläpito ja peruutuksen torjunta jätettiin kokonaan tekemättä ohjeistuksesta huolimatta.

Asiakaspalveluosaston toimintamallien mukaan peruutuksen syytä tulee tiedustella aina, mikäli asiakas ei itse sitä kerro. Kuunneltujen puheluiden kohdalla 41 % asiakkaista kertoi perumisensa syyn oma-alotteisesti. Noin viidesosa asiakaspalvelijoista jätti peruutuksen syyn kokonaan kysymättä, kun taas 34,2 % asiakaspalvelijoista noudatti annettua ohjeistusta. Osa peruutuksen syyn tiedusteluista johti siihen, että asiakaspalvelija sai myytyä asiakkaalle toisenlaisen tilausjakson tai erilaisen lehden.

Kaikissa tilanteissa palautteen kysyminen lehden sisällöstä ei ole tilanteeseen sopivaa tai mahdollista. Tällaisiksi tilanteiksi opinnäytetyön tekijä arvioi tilanteet, joissa lehdentilaajan ilmoitetaan olevan kuollut tai, joissa asiakas on ollut niin hermostunut, että palautteen kysyminen ei olisi ollut tarkoituksellista. Palautteen kysymiselle avoimet tilanteet jätettiin kuitenkin käyttämättä noin 44 %:ssa puheluita ja miltei kolmanneksessa puheluita asiakas kertoi palautteen itse. Vajaa kolmannes asiakaspalvelijoista käytti tilanteen hyväkseen pyytää palautetta tilatusta lehdestä.

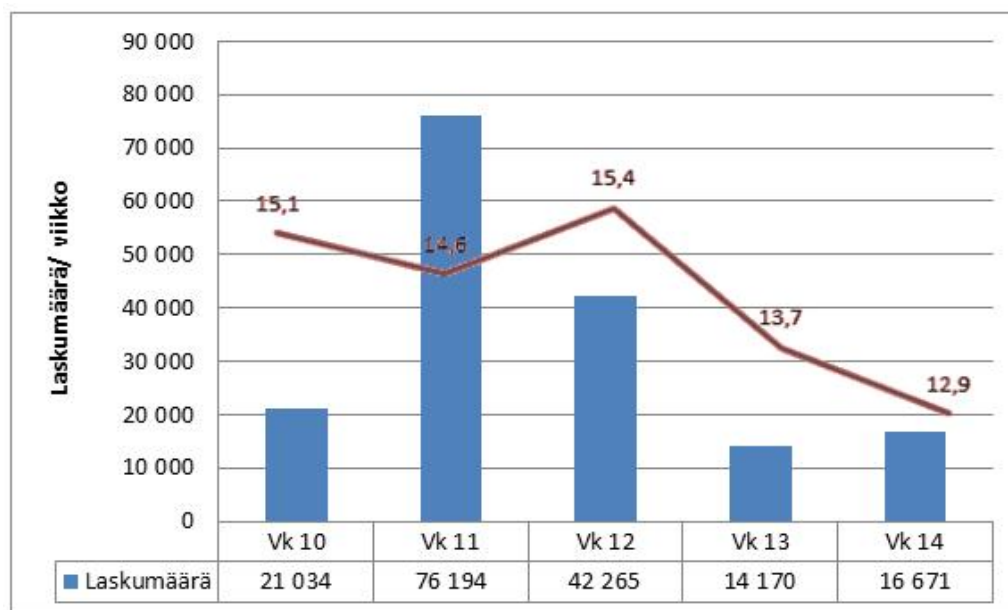
Puheluissa asiakkaan asia saatiin ratkaistua lähes kaikissa kuunnelluissa puheluissa. Muutamat poikkeukset olivat erityistilanteita, jotka liittyivät esimerkiksi pankkiyhteyksiin vaatien lisäselvitystä. Muutoin kaikki haasteellisimmatkin tilanteet selvisivät suhteellisen nopeasti asiakaspalvelijoiden toimesta. Asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa palvelua kohtaan ei ole koskaan yksinkertaista arvioida. Vaikka asiaa kysyttäisiin suoraan asiakkaalta, täytyisi siinäkin tapauksessa saatujen vastauksien tulkintaan jättää liikkumavaraa toisten ollessa armottomasti toisia kriittisempiä. Kaikkiaan opinnäytetyön tekijä kuitenkin arvioi kuuntelemissa puheluiden perusteella suurimman osan asiakkaista jääneen tyytyväisiksi puhelun lopuksi. Tietokoneavusteisesti dokumentoitujen 185:n puhelun perusteella opinnäytetyöntekijä arvioi 75 %:n asiakkaista olleen varmasti tyytyväisiä ja 13 % vaikuttaneen tyytyväisiltä. 9 % asiakkaista oli vaikea arvioida kuullun perusteella ja vain 3 % asiakkaista ilmaisi tyytymättömyytensä jollakin tavalla.

Kuunnellut puhelut dokumentoitiin viikkokohtaisesti mahdollista vertailua varten. Asiakaspalvelun taso ja työmallien noudattaminen pysyivät viikosta toiseen hyvin samalla tasolla, joten viikottaisella vertailulla ei arvioitu saatavan tuloksiin erityistä lisäarvoa. Jonojen luoma paine saattoi viikolla 12 vaikuttaa siten, että asioita pyrittiin hoitaa nopeammin eikä esimerkiksi asiakkaan mieltymysten selvittämiseen käytetty niin paljon aikaa kuin muilla seurantaviikoilla. Kaikkiaan asiakaspalvelijat olivat puheluissa aina asiallisia ja arvostavia ja suurimmassa

osassa myös hyvin ystävällisiä. Ystävällisyyden ja muiden kokemuksiin perustuvien ominaisuuksien arviointi on tässäkin tilanteessa opinnäytetyön tekijän kokemuspohjaisen puntaroinnin tulos. Puheluiden kuuntelu kuitenkin osoitti, että yhteisölliset hyveet toteutuvat asiakkaiden kanssa kommunikoidessa ja ovat tältäkin osin jo hyvällä mallilla toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosastolla. Työmallien noudattamisen kohdalla on joiltain osin parantamisen varaa, itse työnteon hyveisiin keskitytään tarkemmin hyveprosessin myöhemmässä vaiheessa.

## 6 Yhteenveto

Tutkimuksen seuranta-ajan ollessa vain viisi viikkoa heti prosessin aloittamisen jälkeen odotukset prosessin suotuisista tai vaihtoehtoisesti negatiivisista vaikutuksista olivat hyvin pienet. Tutkimustulokset vastasivat oletuksia, sillä minkään tutkitun osa-alueen kohdalla ei tutkimuksessa tavattu niin merkittäviä ja johdonmukaisia muutoksia, että hyveprosessin aloittamisen ja hyvekoulutuspäivien voitaisiin katsoa olevan vaikuttavina tekijöinä lukujen muutoksissa. Nopeat muutokset eivät muutoinkaan todennäköisesti ole pysyviä ja tiettyyn osa-alueeseen panostaminen on aina pois jostakin muusta. Pienehköjen muutosten voidaan arvioida johtuvan monista muista tekijöistä kuin hyveprosessin aloituksesta. Opinnäytetyön tekijä oletti viikon 12 muita viikkoja parempien tuloksien perustuvan suurimpaan laskumäärään. Laskumäärä kertoo, kuinka monta laskua asiakkaille on viikon aikana lähetetty. Tämä oletus osoittautui kuitenkin vääräksi, sillä ylivoimaisesti suurin laskumäärä osui viikolle 11. Laskumäärillä ei siis niilläkään näyttäisi olevan suurta vaikutusta työntekijöiden työntekoon tai työkäyttäytymiseen.



Kuvio 8 Seurantaviikkojen laskumäärät sekä keskiarvolliset kontaktit tunnissa

Päivittäin seurattavat KPI-lukemat, kontaktit tunnissa ja jälkityöajan pituus, elivät muutosten kannalta täysin omaa elämäänsä eikä yhteyttä laskumääriin ole havaittavissa. Vertailun vuoksi kuvioon 8 lisätty viiva kuvaa osaston keskimääräisiä viikoittaisia kontaktit tunnissa-lukemia, jotka läpikäytiin tuloksissa aikaisemmin.

## 6.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kontaktit tunnissa-lukeman kohdalla viikon 11 ja 12 paremmat tulokset saattavat osittain selittyä viikon suurilla laskumäärillä, jolloin lehtien asiakaspalveluun muodostui normaalia pidempi jonotusaika. Työntekijät näkevät viestintäjärjestelmästä jonotusajan pituuden sekä jonottavien asiakkaiden määrän. Puhelimen kautta tapahtuvassa asiakaspalvelussa asiakkaiden muodostama jono ei näy työntekijöille fyysisesti kuten kaupan kassalla tai lipunmyynnissä, mutta eräässä keskustelussa työntekijät toivat ilmi, että pelkkä numerotieto jonon pituudesta laittaa työntekijän työskentelemään yhä nopeammin ja kiireisten viikkojen kovemmat tulokset kontaktien osalta tukevat tätä työntekijöiden kuvailemaa tunnetta (Hyvekoulutus, yleinen keskustelu 19.3.2014).

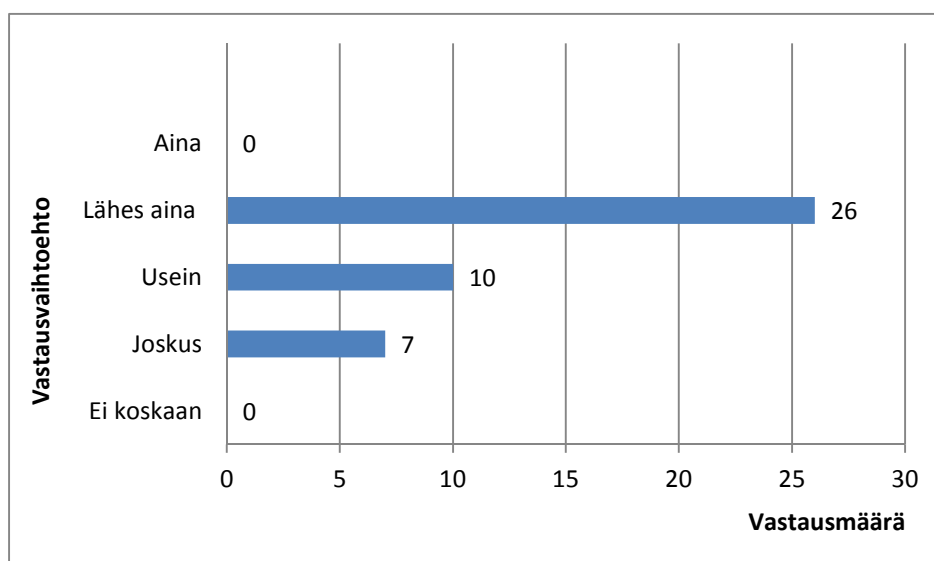
Tuloksia läpikäydessä toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosaston esimies mainitsi, että kontaktit tunnissa- ja jälkityölukemien laskuun kääntymistä tapahtuu aina kiireisten viikkojen jälkeen. Laskusuunta on aivan normaali kehitys lukemissa sen jälkeen, kun töitä on tehty pari viikkoa normaalia nopeammalla sykkeellä (Henkilökohtainen tiedonanto 16.5.2014).

Jälkityöhön käytettyä aikaa työntekijäkohtaisesti tutkailemalla on huomattavissa, että jälkityöpituudet pysyvät yksittäisten henkilöiden kohdalla hyvin samalla tasolla viikosta toiseen ja näin ollen esimerkiksi ”alle minuutin ryhmä” koostuu toistuvasti samoista työntekijöistä. Vastaavasti kaikista pisimpään jälkityötä tekevät ovat viikoittain samoja työntekijöitä. Jälkityöajoissa työntekijöiden väliset erot kuvaavat erilaisia työskentelytapoja. Nopeimpia jälkityöaikoja saavuttavat työntekijät hoitavat kaikki mahdolliset merkinnät koneelle jo puhelun aikana, joten puhelun jälkeen tehtäväksi ei jää muuta kuin merkitä, mihin luokkaan (peruutus, laskutus, osoitteenmuutos jne) edellinen puhelu kuului. Hyveprosessin alun jälkeen jälkityöajat eivät lyhentyneet nopeimpien eivätkä hitaampien työntekijöiden kohdalla.

Asiakaspalveluosaston tuloslaskelmien ja peruutuksen torjuntaprosenttien vertailu todentaa, että ne työntekijät, jotka tavoittavat 60:n prosentin tavoitteen peruutuksen torjunnassa, tavoittavat myös yksilölle asetetun tulostavoitteen (Henkilökohtainen tiedonanto toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosaston esimieheltä 7.3.2014). Tämä osoittaa kyseisen KPI:n olevan hyvin perusteltu mittari asiakaspalveluosastolla. Peruutuksen torjunta on myös ainoa KPI-lukema, jonka avulla asiakaspalveluosaston työntekijä voi vaikuttaa saamaansa palkkaan, sillä saavutettu 60:n prosentin tavoite peruutuksen torjunnan kohdalla tuo provisiolisän työntekijän tilille normaalin palkan lisäksi. Tutkimuksessa maaliskuun peruutuksen torjuntaprosentteja vertailtiin 2014 tammi- ja helmikuun peruutuksen torjuntaprosentteihin. Maaliskuisten peruutuksen torjuntaprosenttien kohdalla 25:stä asiakaspalvelijasta seitsemän sai tuloksensa yli 60 prosentin ja loput 17 jäivät verrattain kauas provisiohaaveista. Heidän peruutuksen torjuntaprosentin nostaminen voisi olla mahdollista esimerkiksi myyntikoulutuksen avulla. Huolestuttavaa muutosta on, että vielä tammi-helmikuussa 55 ja 60 prosentin välille sijoittui viisi

työntekijää ja maaliskuussa näiden työntekijöiden tulos oli pudonnut 50 prosentin kieppeille tai jopa sen ali.

Työntekijöiden työ- tai taukoajojen noudattaminen ei kokenut muutoksia hyveprosessin ensimmäisen viiden viikon aikana, vaikka nämä olivat tutkimuksessa seuratuista lukemista ainoat, jotka sisältyivät hyvekoulutuksissa valittujen yhteisöllisten hyveiden listaan. Työntekijöiden yhdessä valitsema arvostavuuden hyve sisältää ohjenuoran, jonka mukaan ”töihin tullaan ajoissa ja ruoka- ja kahvitauoilta palataan sovitusti” (Kylliäisen kyselytutkimus 2014, liite 1). Mikäli yhteisöllisten hyveiden saavuttamiseen olisi toden teolla keskitytty, olisi työaikojen noudattamisen kohdalla voinut odottaa tapahtuvan pientä muutosta parempaan suuntaan. Sen sijaan viimeisen viikon sisäänkirjautumisten myöhästymisprosentti oli seranta-ajan toiseksi huonoin, jolloin 48 % sisäänkirjautumisista tapahtui ajoissa ja yli puolet, 52 %, myöhässä. Taukoajojen noudattaminen pysyi kutakuinkin samalla tasolla seurannan alusta loppuun. Taukoajoja noudatettiin alle kolmanneksessa tapauksista eli suurin osa pitkittää päivittäisiä taukoajojansa säännöllisesti.



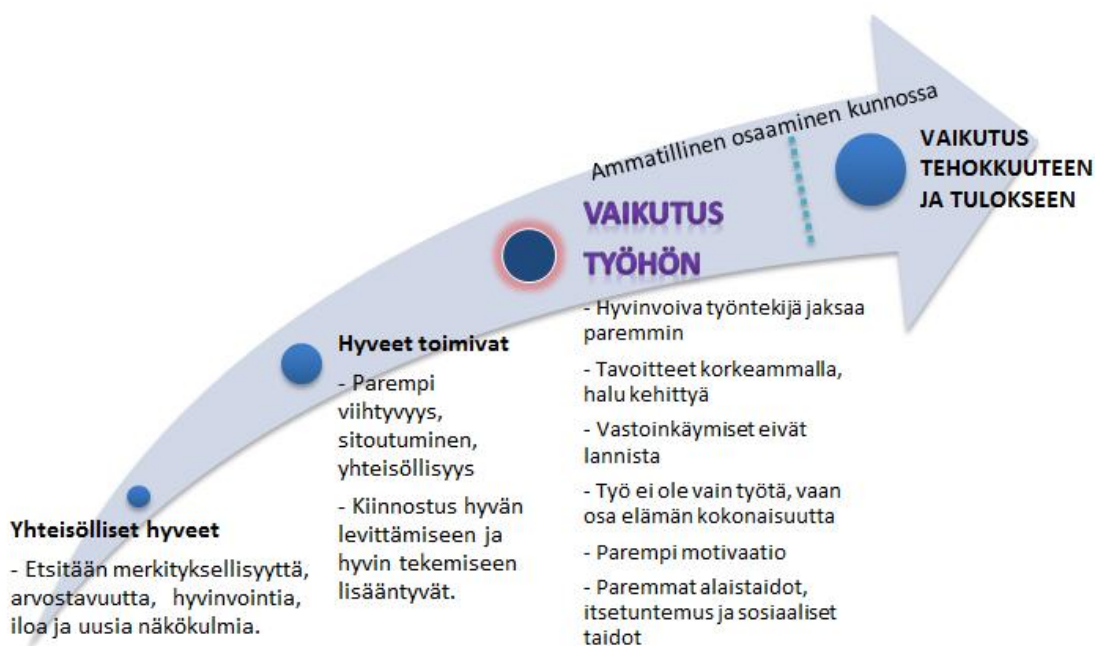
Kuvio 9 Töihin tullaan ajoissa ja ruoka- ja kahvitauoilta palataan sovitusti N=43 (Kylliäisen kyselytutkimus 2014).

Kuvio 9 perustuu Antti Kylliäisen tekemään hyvekyselyyn, jonka tulos osoittaa työntekijöiden tiedostavan, että osastolla ei noudateta työaikoja pilkun tarkasti. Mikäli ”Lähes aina”- vastausvaihtoehdon ajatellaan vastaavan ajatusta ”melkein ajoissa”, tulos vastaa raportointityökalusta saatujen myöhästyneiden kirjautumisten tasoja melko hyvin. Työntekijöillä on siis varsin realistinen kuva työaikojen noudattamisen tasosta osastolla, mutta tulosten valossa voisi ajatella, että työ- tai varsinkaan taukoajojen noudattamista ei pidetä osastolla niin tärkeänä, että kyseisen osa-alueen parantamiseksi tehtäisiin muutoksia.

Kylliäisen hyveiden toteutumiseen keskittyneen kyselyn positiivisista tuloksista sekä hyvekoulutuksien yhteisistä keskusteluista oli havaittavissa, että ilmapiiri ja halu tehdä hyvää työtä ovat kunnossa. Puheluiden kuuntelu vahvisti näitä havaintoja opinnäytetyön tekijälle entisestään. Vaikka työmallien noudattamisessa puutteita ilmenikin, niin yleisesti ottaen työntekijöiden tekemisestä huokui tahto ja yritys toteuttaa hyvää asiakaspalvelua. Asiakaspalvelun laatu oli varsin tasalaatuista ja puheluita kuunnellessa työntekijöiden erilaiset tyyli-erot selkeästi. Enemmän myyntihenkisyyttä omaavat työntekijät olivat niitä, jotka lähes poikkeuksetta tavoittivat peruutuksen torjuntaprosenttitavoitteen, kun he kommunikoinnillaan onnistuivat ohjaamaan asiakasta esimerkiksi uuden lehden tilaamiseen. Toisilta myynnin tekemisen mahdollisuudet jäivät kokonaan käyttämättä, mutta he saattoivat keskittyä puheluisaan sitäkin enemmän asiakkaan odotukset ylittävään ystävällisyyteen ja huomaavaisuuteen, mikä sekin on arvokasta.

## 6.2 Pohdinta

Ristiriitaiseksi tutkimusasetelman- ja ongelman teki alusta lähtien se tosiasia, että yhteisöllisten hyveiden löytämisellä vaikutetaan ihmisen ajattelun kautta työn mielekkyyteen, henkiseen hyvinvointiin, yhteisöllisyyteen sekä yleisiin asenteisiin. Opinnäytetyön tutkimuksessa puolestaan ei tutkittu mitään edellämainituista, vaan keskityttiin tehokkuuden ja työikäytymisen seurantaan. Hyvin toteutetulla hyveprosessilla voidaan saavuttaa tehokkuuden parannusta sekä tuloksen kasvua, mutta hyveiden osuutta niiden kehittymiseen on haasteellista todentaa erityisesti lyhyellä aikavälillä.



Kuva 5 Hyvinvoinnin vaikutus parempaan tulokseen on monen askeleen takana.

Sen lisäksi, että vaikutus tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen tapahtuu välillisesti kuvan 5 esittämällä tavalla, hyveellisen työyhteisön ja hyveellisen ajattelun oppiminen vie aikaa. Kuten opinnäytetyön luvussa 2.2. esitettiin, uuden tavan ja totumuksen oppiminen kestää kolmesta viikosta kuukauteen (Lepojärvi 2008; Merikallio 2011). Juuri näiden seikkojen vuoksi opinnäytetyön tekijä arvioi jälkikäteen tutkimuksensa ongelman ja ajankohdan olleen varsin epäsoivia juuri hyveprosessin aloittamisesta aiheutuneen tehokkuuden muutoksen tutkimiselle. Lisäksi tulee huomioida, että hyveet eivät korvaa ammatillista pätevyyttä, vaan ovat osa sitä. Ilman viisautta korkealla tutkinnolla tai tehokoulutuksilla ei tulla saavuttamaan toivottuja tuloksia. (Havard 2011, 7-8).

Tutkimuksen ajankohdan kömpelyyttä voidaan arvioida ajatusleikin kautta: oletetaan, että kiinnostus ja pyrkimys hyveelliseen ajatteluun heräsi jokaisessa työntekijässä heti hyveprosessin alettua onnistuneiden hyvekoulutuspäivien myötä. Kuvitellaan hyveiden sisäistämisen ja niiden kehittymisen hyviksi totumuksiksi kestäneen jokaisen työntekijän kohdalla neljä viikkoa. Mikäli näin ihanteellisesti tapahtui, koko asiakaspalveluosasto toimi hyveiden mukaisesti jo maaliskuun lopulla. Tällaisessa tilanteessa hyveprosessin aloittamisen suotuisat vaikutukset heijastuisivat ensin työkavereihin, esimieheen, asiakkaisiin, sekä omaan hyvään oloon. Vaikka hyveiden löytäminen tekemiseen olisi toteutunut kuvauksen mukaisesti ”täydellisesti”, sen vaikutus tutkittuihin suorituskykymittareihin olisi siinäkin tapauksessa hyvin pieni, vielä näkymätön. Hyveellisen työyhteisön saavuttaminen saattaisi näkyä muutoksina esimerkiksi työhyvinvointikyselyssä, mutta työn tehokkuuteen vaikuttaminen on sen verran monivaiheisempi tapahtumaketju, että ainoastaan ”parempi fiilis” ei näin lyhyessä ajassa riitä huomattavaan tehokkuuden ja tuloksellisuuden nousuun. Mikäli hyveet olisivat olleet täydessä käytössä jo tuolloin maaliskuun lopulla, olisi lukemissa tutkimuksen seuranta-ajan puitteissa täytynyt tapahtua huikea muutos yhden viikon aikana, viikon 14 ollessa tutkimuksen viimeinen seuranta-viikko. Ideaalitalanteessa työaikojen noudattamisen olisi voinut odottaa kohentuvan viikkojen aikana. Todellisuudessa muutosta työaikojen noudattamisesta ei kuitenkaan tapahtunut edes vähissä määrin - ainakaan parempaan.

Tutkimusongelma saatiin ratkaistua suunnitelmien mukaisesti; hyveprosessilla ei ole välitöntä vaikutusta suorituskykymittareihin eikä työaikojen noudattamiseen. Näin lyhyellä aikavälillä ei muutoksia saavuteta, mutta tuloksilla on toisenlainen arvo jatkoa ajatellen. Tutkimustulokset ovat kattava kuvaus asiakaspalveluosaston lehdet-osion tämän hetken tilanteesta, työnteon tasosta ja työaikojen noudattamisesta. Mikäli samoja asioita halutaan tutkia esimerkiksi koko hyveprosessin päätyttyä, voivat silloiset tulokset yllättää. Tietyn prosessin vaikutuksia työntekoon on kuitenkin hyvin vaikea todentaa, sillä pitkän aikavälin vaikutuksia mitatessa, muutoksia voi tapahtua monista muistakin syistä kuin prosessin vaikutuksesta. Tekemisen meininki, ilo, yhteishenki ja motivaatio koostuvat niin monista tekijöistä, että tällaisen dream teamin löytämiseen tarvitaan hippunen tuuriakin. Ja dream teamin ylläpitäminen se vasta haastavaa onkin. Mikäli tämä samainen tutkimus tehtäisiin esimerkiksi vuoden kuluttua hyve-



prosessin aloittamisesta, tulisi tutkimusta tehtäessä huomioida monia muitakin asioita kuin vain prosessin läpikäyminen. Henkilöstömuutokset lehdet-osiossa, taloustilanne, ja työkalujen ja toimintatapojen muuttuminen ovat muun muassa asioita, joiden vaikutusta on myös punnittava. Sen lisäksi on otettava selvää, mikä on työntekijöiden kokemus hyveprosessin vaikuttavuudesta. Ovatko prosessin aikana saadut opit vielä hyvässä muistissa ja kokeeko henkilöstö niistä olleen hyötyä. Mikäli tulos on kovasti huonompaan suuntaan, myös sen syistä on otettava selvää. Teorian perusteella hyveprosessilla tuskin voidaan saada huonoa aikaiseksi - ainakaan ammattitaitoisen kouluttajan johdolla - joten sen läpikäymisen voidaan ajatella olevan kohtuullisen riskitön mahdollisuus työyhteisölle kehittää toimintaansa entistä paremmaksi. Lisäksi se on jokaiselle työntekijälle herkullinen tilaisuus oppia jotain uutta hyveistä ja itsestään työntekijänä ja ihmisenä.

### 6.3 Oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi tutkimuksineen on ollut kaikin puolin haastava, monipuolinen ja opettavainen opinnäytetyön tekijälle. Jokaisen haasteen vastaanottaminen ja voittaminen innoitti jatkamaan matkaa kohti päämäärää. Työn aikaansaaminen on vaatinut lukuisia työtunteja ja vierailuja toimeksiantajayrityksessä ja tuntuu, että vain harmillisen pieni määrä kaikesta opinnäytetyön opettamista asioista päätyi lopullisten kansien väliin. Alustavat suunnitelmat muovautuivat matkan varrella ja tutkimusongelman ristiriitaisuudesta huolimatta tavoitteena oli tehdä hyvä tutkimus ja sen ehdoilla edettiin vaiheesta toiseen. Lopullisen tutkimussuunnitelman valmistuttua työn tekeminen ei pysähtynyt missään vaiheessa, vaan tiedon etsiminen ja ajatuksien ylös kirjoittaminen oli jatkuvaa. Viikoittainen käyminen toimeksiantajayrityksessä sekä hyvekoulutuksien seuraaminen antoivat paljon korvaamatonta tietoa tutkittavasta työyhteisöstä ja sen ilmapiiristä. Parasta tukea itse tekstin ja tutkimuksen kokoamiseen antoivat tutkimuksen tekoon keskittyneet kirjat, joissa raportin kirjoittamisen saloja avattiin yksityiskohtaisesti aina sanojen aikamuotovalinnoista taulukoiden asetuksiin. Kirjoja voi lämpimästi suositella kenelle tahansa, jonka tehtävänä on esimerkiksi työssään esitellä mitä tahansa tuloksia.

Opinnäytetyössä jaksamisen kannalta erityisen tärkeää oli itse tutkimuksen teoriaviitekehysten mielenkiintoisuus. Hyveisiin liittyen löytyi lukuisia kirjoja, oppaita ja kirjoituksia. Hyveitä lähestytään lähteissä hyvinkin eri tavalla: toisessa hyveajattelua käsitellään uskonnon kautta, kun taas toisessa tekstissä uskonnollista yhteyttä ei juuri huomaa. Hyvin harvassa hyveisiin liittyvässä tekstissä hyveiden alkulähde, Platon ja Aristoteles, jäävät mainitsematta. Mainiota on, että heidän filosofointiensä mukaiset ihmisten hyvinä ja huonoina pidettävät ominaisuudet ovat yhä tänäkin päivänä pohjimmiltaan samoja. Aristoteleen oppien mukaan hyveellisuuden vaatima viisaus joko löytyy ihmisestä tai sitten ei, eikä sitä voi oppia myöhemmällä iällä. Kuitenkin tänä päivänä hyveistä puhuttaessa korostetaan, että koskaan ei ole liian myöhäistä

oppia. Hyveitä voi opetella ja vahvistaa missä iässä tahansa ja ne sopivat jokaisen ihmisen toteutettaviksi itselleen sopivalla tavalla.

Opinnäytetyön tekijä on kiitollinen kaikesta luottamuksesta, joka hänelle työn edetessä toimeksiantajan puolesta suotiin. Erityiset kiitokset halutaan osoittaa Antti Kylliäiselle, opinnäytetyön ohjaajalle sekä ystävälle, jonka avulla opinnäytetyön toimeksiantajayritys löytyi juuri oikealla hetkellä.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen, E., Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WSOY.
- Andrews 2013. Universal Virtues - A Problem for Ethical Relativism by Max Andrews 7.10.2013. Viitattu 1.4.2014. <http://sententias.org/2013/10/07/universal-virtues/>
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasa: Vaasan yliopisto, Acta Wa-saensia 198
- Fernandez, S., Rainey, H. 2006. Short summary of key points from article: Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Viitattu 6.3.2014. <http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/810/class%20materials/fernandez%20and%20rainey.pdf>
- Finder yritystieto 2012. Viitattu 1.3.2014 <http://www.finder.fi/toimeksiantajayritys>
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansaprint Direct.
- Havard, A. 2011. Hyvejohtajuus. Keuruu: Otava.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsjärvi, S., Remes P., Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen 2008. Viitattu 16.3.2014 [http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06\\_mediapalvelu/02\\_uutiset\\_tiedotteet/2\\_uutiset\\_2008/2008\\_01\\_317479.jsp#.UyWwCs6ebOU](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06_mediapalvelu/02_uutiset_tiedotteet/2_uutiset_2008/2008_01_317479.jsp#.UyWwCs6ebOU)
- Juurikkala, O. 2010 Kolumni 21.6.2010. Hyvän työn tekijät. Viitattu 17.3.2014 <http://www.hyvejohtajuus.fi/2802/hyvan-tyon-tekijat/>
- Kangasharju, A. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta, kuntaliiton verkkojulkaisu. Viitattu 20.3.2014. <http://www.vatt.fi/file/personal/kangasharju/tuottavuus%20osana%20tuloksellisuutta.pdf>
- Kaplan, R.S & Norton D.P. 2004. Strategiakartat - Aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus.
- Kauppinen, R., Silvennoinen, M. 2007. Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Tammi.
- Keskuskauppakamari 2009. Tutkimus 3.3.2009 Yrityskulttuuri TNS Gallup Oy. Viitattu 15.3.2014 [http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri\\_2009\\_web\\_1.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf)
- Key Performance Indicators 2014. John Rehn. Viitattu 1.3.2014 [http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic\\_2.htm](http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic_2.htm)
- Kylliäinen, A. 2012. Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen - hyveet työssä ja elämässä. Keuruu: Otava.
- Kylliäinen, A. 2012b. Yle Areena haastattelu 25.10.2012. Kalle Haatanen: Työelämän hyveet. Viitattu 1.3.2014. <http://areena.yle.fi/radio/1655147>

Lepojärvi, J. 2008. Kolumni 11.8.2008. Miten hyveitä vahvistetaan? Viitattu 3.3.2014  
<http://www.hyvejohtajuus.fi/33/miten-hyveita-vahvistetaan/>

Lepojärvi, J. 2009. Kolumni 7.12.2009 Hyveet ja rakasteleminen. Viitattu 10.4.2014.  
<http://www.hyvejohtajuus.fi/1813/hyveet-ja-rakasteleminen/>

Lundberg, T. 2012. 101 ideaa asiakaspalveluun : käytännön neuvoja ja positiivisia virikkeitä. Lahti: Positiivarit Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Merikallio, I. 2011. Vieraskynä 29.11.2011. Hyvetreenit: kuinka kehittää hyveitä? Viitattu 2.3.2014. <http://www.hyvejohtajuus.fi/5748/hyvetreenit-kuinka-kehittaa-hyveita/>

Merlin Systems Oy 2014. Viitattu 28.2.2014  
<http://www.merlin.fi/>

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö : esimiehen haasteet ja ratkaisu. Helsinki: Edita.

SyFron Oy 2014. Viitattu 5.3.2014  
[Oy http://www.syfron.fi/](http://www.syfron.fi/)

Tilastokeskus 2013. Viitattu 5.3.2014  
[http://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk\\_toiminta\\_tiedonkeruu.html](http://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tiedonkeruu.html)

Toimiva työyhteisö 2014. Viitattu 3.3.2014  
<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/toimiva-tyoyhteiso/>

Työterveyslaitos 2014a. Viitattu 6.3.2014  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos 2014b. Viitattu 12.3.2014  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx)

Uusikylä, K. 2010. EVA Analyysi: Hyvä työ - paha työ, Howard Gardner ja hyvän työn aakkoset. Viitattu 17.3.2014  
<http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/Hyv%C3%A4-ty%C3%B6.pdf>

Vahvistamo 2014. Viitattu 1.5.2014  
[http://www.vahvistamo.fi/vahvistamo/tunne\\_itsesi/arvot](http://www.vahvistamo.fi/vahvistamo/tunne_itsesi/arvot)

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Ota-va.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.

Virsta 2014. Viitattu 25.3.2014  
[https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/03/03/lt\\_01.html](https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/03/03/lt_01.html)

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2014. Viitattu 25.3.2014  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>

## Kuvat

Kuva 1 Hyve kultaisena keskitienä kahden paheen välissä (soveltaen Lepojärvi 2009). ....	13
Kuva 2 Hyveiden ja vahvuuksien verkko työssä ja elämässä (soveltaen Andrews 2013). ...	17
Kuva 3 Kaikki osa-alueet tulee huomioida koko työelämän ajan ©Työterveyslaitos.....	18
Kuva 4 Hyveprosessin vaiheet asiakaspalveluosastolla .....	25
Kuva 5 Hyvinvoinnin vaikutus parempaan tulokseen on monen askeleen takana. ....	47

## Kuviot

Kuvio 1 On avoin ja hyväntuulinen ilmapiiri N=42 (Kylliäisen hyvekysely 2014). ....	27
Kuvio 2 Kontaktit tunnissa, koko osaston keskiarvot .....	34
Kuvio 3 Yksilökeskiarvojen jakautuminen asiakaspalveluosastolla. ....	35
Kuvio 4 Jälkityöajan vaihteluväli. ....	36
Kuvio 5 Maaliskuun peruutuksen torjuntaprosenttien jakautuminen osastolla N=24 .....	37
Kuvio 6 Peruutuksen torjuntaprosenttien jakautumisen muutos .....	38
Kuvio 7 Taukoaikojen noudattamiset ja ylitykset osastolla. ....	41
Kuvio 8 Seurantaviikkojen laskumäärät sekä keskiarvolliset kontaktit tunnissa. ....	44
Kuvio 9 Töihin tullaan ajoissa ja ruoka- ja kahvitauoilta palataan sovitusti N=43 (Kylliäisen kyselytutkimus 2014). ....	46

## Taulukot

Taulukko 1 Kontaktit tunnissa viikoilla 10-14. ....	35
Taulukko 2 Jälkityöhön käytetty aika asiakaspalveluosastolla.....	36
Taulukko 3 Peruutuksen torjuntaprocentit .....	37
Taulukko 4 Työaikojen noudattaminen .....	39
Taulukko 5 Taukoaikojen noudattaminen .....	40

## Liitteet

Liite 1 Yhteisölliset hyveet yrityksen asiakaspalvelussa .....	57
Liite 2 Puheluiden kuuntelu viikoilla 10-14 .....	59



Liite 1 Yhteisölliset hyveet yrityksen asiakaspalvelussa  
Henkilöstökysely 3.3.2014

Toimivatko hyveiden alakohdat aina, lähes aina, usein, joskus vai ei koskaan?

**Arvostavuus**

**Meillä yrityksen aspassa**

tervehditään tullessa ja moikataan lähtiessä  
kuunnellaan, mitä toisella on sanottavana  
annetaan toiselle työrauha  
erilaisuutta arvostetaan ja eri-ikäisyyttä pidetään rikkautena  
huomioidaan toisten tunteet ja tarpeet  
työtä arvioidaan asiallisesti ja kunnioittavasti  
autetaan ja neuvotaan toisia tarpeen mukaan  
jätetään lainassa ollut työpiste siistiin kuntoon

**Kannustavuus**

**Meillä yrityksen aspassa**

osataan antaa rakentavaa, positiivista ja kannustavaa palautetta  
annetaan kiitos ja kunnia sille, jolle se kuuluu  
tsempataan toinen toistaan  
ei kilpailla keskenään vaan puhalletaan yhteen hiileen  
ammattitaitoa arvostetaan ja sen kehittämistä tuetaan  
rohkaistaan kohtaamaan haasteita ja ylittämään oman mukavuusalueen rajat  
kannustetaan olemaan oma itsensä

**Luotettavuus**

**Meillä yrityksen aspassa**

tehdään se, mikä luvataan  
luottamukselliset asiat pysyvät luottamuksellisina  
yhteisistä pelisäännöistä pidetään kiinni  
töihin tullaan ajoissa ja ruoka- ja kahvitauoilta palataan sovitusti  
jokainen osaa työnsä ja tekee sen hyvin  
ongelmista kerrotaan ja virheet ja epäonnistumiset myönnetään

## **Oikeudenmukaisuus**

### **Meillä yrityksen aspassa**

kaikkia kohdellaan tasapuolisesti  
tietoa jaetaan kaikille, jotka sitä tarvitsevat  
vahvuuksien ja kykyjen erilaisuudet otetaan huomioon  
ymmärretään, että jokaisella on myös työn ulkopuolista elämää  
kokemus epäoikeudenmukaisuudesta otetaan vakavasti ja puhutaan selväksi  
huolehditaan yhdessä siitä, ettei kukaan joudu työssään liian koville  
myös hankalista tehtävistä kannetaan vastuu yhdessä

## **Rentous**

### **Meillä yrityksen aspassa**

on avoin ja hyväntuulinen ilmapiiri  
omille ja toisten mokille voi nauraa  
on sijaa monenlaiselle huumorille  
työhön suhtaudutaan sopivan rennosti  
teknisistä vioista ja vihaisista asiakkaista osataan olla ottamatta liikaa paineita  
tyhmiinkin kysymyksiin saa ystävällisen vastauksen  
työasiat osataan pitää ”vain” työasioina

## **Ystävällisyys**

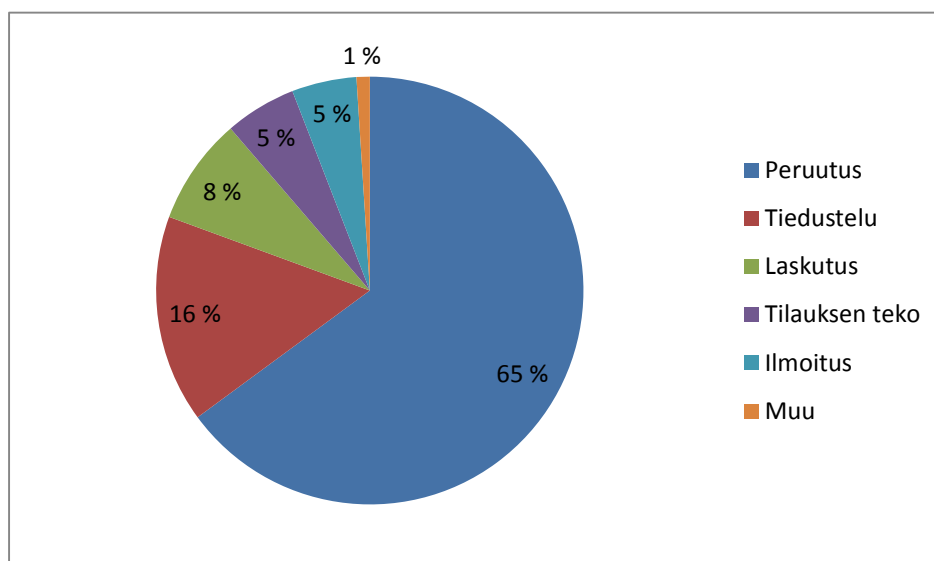
### **Meillä yrityksen aspassa**

kysytään kuulumisia ja ollaan kiinnostuneita toisista  
vaihdetaan tarvittaessa työvuoroja työkavereiden kesken  
muistetaan joskus työkavereita tuomalla kahvihuoneeseen herkkuja  
kauniisti laitettut hiukset ja kivat puserot huomataan  
apua saa, kun sitä tarvitsee  
ollaan reiluja ja empaattisia

## Liite 2 Puheluiden kuuntelu viikoilla 10-14

**1. Puheluiden luokat**

Suurin osa kuunnelluista puheluista oli puheluita, jotka koskivat tilausten peruuttamista. Toiseksi eniten oli tiedustelupuheluita, joissa asiakas saattoi kysellä lehden viipymisen syytä tai esimerkiksi tilaajalahjan saapumisajankohtaa. Kolmanneksi eniten oli laskutusasioihin liittyviä puheluita.

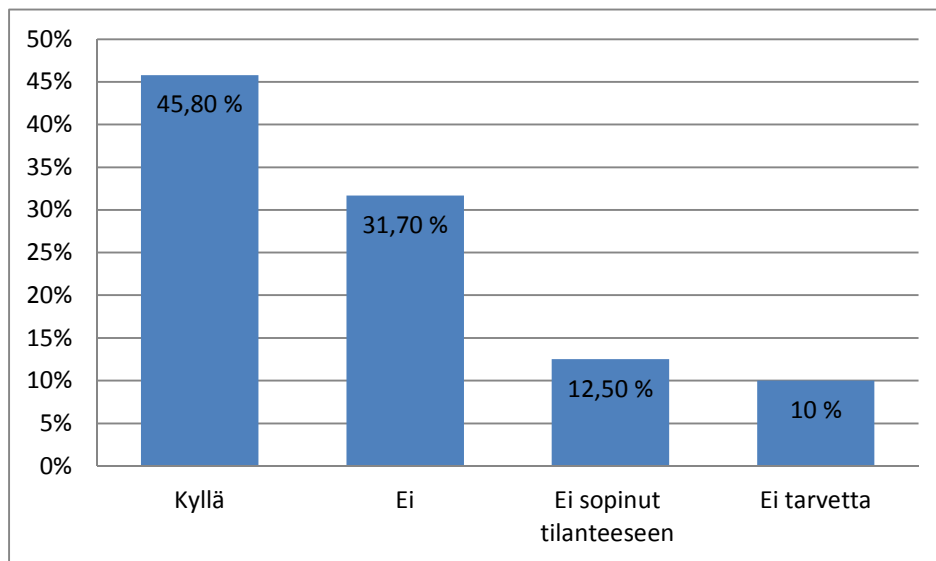


Kuvio 1 Kuunneltujen puheluiden luokat N=185

Peruutuspuheluista suurin osa liittyy kestotilauksien päättämiseen. Tavallista on, että asiakkaalla on ollut kestotilaus ja hän on tilausjakson loputtua unohtanut päättää kestotilauksen. Tilaus on jatkunut, vaikka asiakas on ajatellut toisin.

**2. Toiminta peruutuspuheluissa**

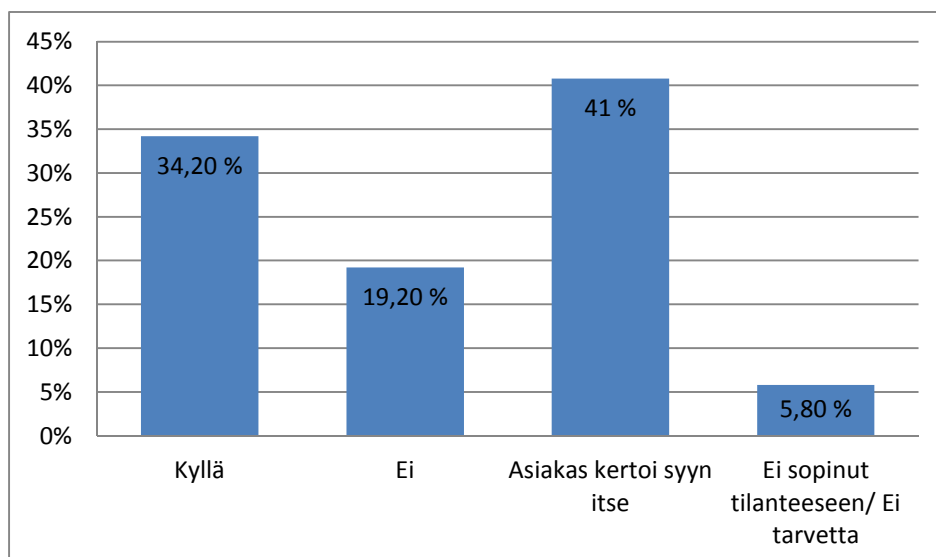
Tavoitteena jokaisessa peruutuspuheluissa on pitää asiakassuhde voimassa. Asiakaspalveluosaston toimintaohjeiden mukaan asiakaspalvelijan tulisi ehdottaa peruutusta aina laskutusjakson loppuun. Asiakas voidaan pyrkiä sitouttamaan monin eri keinoin, esimerkiksi esittämällä asiakkaalle kampanjatarjous, jolla nykyistä tilausta voidaan jatkaa edullisemmalla hinnalla.



Kuvio 2 Pyrittiinkö asiakassuhde pitämään voimassa N=120

Peruutuspuheluiden kohdalla vajaa kolmanneksessa puheluita ei pyritty asiakassuhteen ylläpitoon. 22,5 prosentissa puheluita arvioitiin, ettei asiakassuhteen ylläpitäminen sopinut tilanteeseen tai siihen ei ollut tarvetta.

Asiakaspalveluosaston toimintaohjeiden mukaan peruutuksen syytä tulee tiedustella aina, ellei asiakas sitä itse ilmoita. Peruutuksen syyn tietämällä ja asiakkaan kanssa keskustelemalla on mahdollista hahmottaa, millaista ratkaisua asiakkaalle kannattaa tarjota.



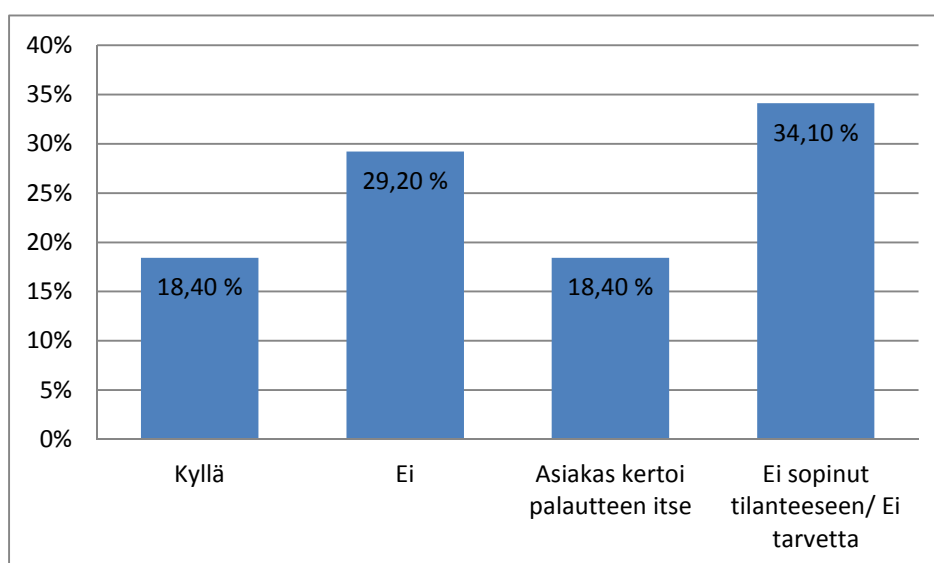
Kuvio 3 Kysyttiinkö peruutuksen syytä N=120

Kuunnelluissa peruutuspuheluissa 41 prosenttia asiakkaista kertoi lehtitilauksensa peruutuksen syyn oma-aloitteisesti. Mikäli asiakas ei kertonut peruutuksen syytä itse, asiakaspalvelijoista

reilu kolmannes tiedusteli sitä asiakkaalta. 19,2 prosenttia eli lähes viidesosa asiakaspalvelijoista ei lehtitilauksen peruutuksen syyn tiedustelematta.

### 3. Palautteen kysyminen

Palautetta lehdestä voi pyrkiä saamaan avoimen keskustelun avuin, kuten kysymyksillä "Mistä olet eniten lehdessämme pitänyt?" tai "Millaisia juttuja toivoisit jatkossa lehteen?" Aivan kuten peruutuksen syy, myös saatu palaute lehdistä on hyvin tärkeää. Saadun palautteen perusteella asiakkaalle voi löytyä esimerkiksi jokin toinen sopiva lehti tilanteesta riippuen ja myös lehden tekijät ovat kiinnostuneita asiakkaiden mielipiteistä.

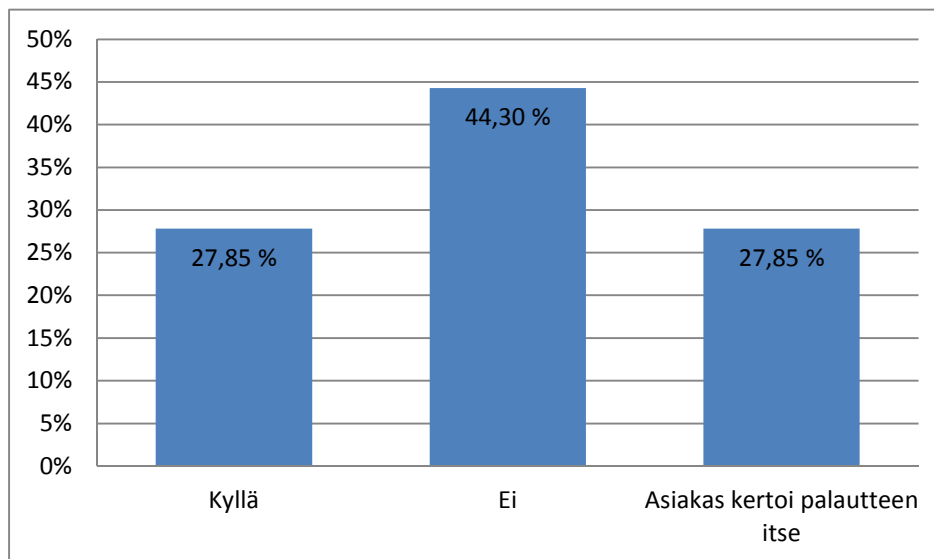


Kuvio 4 Kysyttiinkö lehdestä palautetta N=185

Palautetta kysyttiin 18,4 prosentissa puheluista ja samassa määrässä puheluita asiakas antoi palautetta itse. Kuunnelluista puheluista lehtiin kohdistuvaa palautetta saatiin siis yhteensä 36,8 prosentissa puheluita. Opinnäytetyön tekijä arvioi noin kolmanneksen puheluiden tilanteista olleen sellaisia, että palautteen kysyminen ei olisi niihin sopinut ja siten niissä ei palautetta myöskään kysytty. Palautteen kysymiseen epäsopivilla tarkoitetaan esimerkiksi tilanteita, joissa:

- lehden tilaaja on kuollut tai vakavasti sairastunut ja toinen soittaa hänen puolestaan
- asiakas on erityisen hermostunut
- asiakas harmissaan joutuu lopettamaan tilauksensa esimerkiksi taloudellisen tilanteensa johdosta
- asiakaspalvelija ei saa suuvuoroa asiakkaan dominoidessa puhelua ja lopettaessaan puhelun välittömästi, kun esimerkiksi peruutus on saatu varmistettua

Palautteen kysyminen jätettiin tekemättä 29,2 prosentissa puheluita (n=185). Mikäli otannasta jätetään kokonaan pois palautteen kysymiselle epäsoviviksi arvioidut tilanteet, otannan suuruudeksi jää 122 puhelua. Näistä 122 puhelusta, joissa palautetta olisi voinut kysyä, se jätettiin tekemättä 44,3 prosenttisesti.



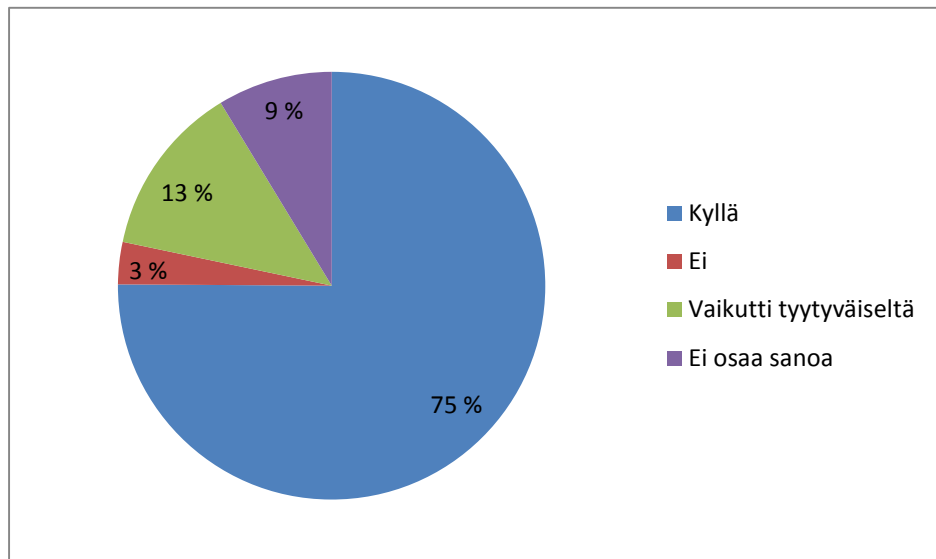
Kuvio 5 Palautteen kysymiselle avoimet tilanteet: Kysyttiinkö lehdestä palautetta N=122

Peruutuksen syyn tiedusteleminen tuntuu olevan paljon luontevampaa kuin avoimen palautteen pyytäminen asiakkaalta. Suurin osa asiakaspalvelijoista ei kysy palautetta lehden sisällöstä tai onko lehti ollut asiakkaalle mieluinen. Muita palautteen kysymisen mielekkyyteen liittyviä tekijöitä saattaa olla esimerkiksi se, johtaako asiakkaalta saatu palaute mihinkään ja kuinka helppoa sen eteenpäin laittaminen on.

#### 4. Lopputulos

Onnistuneeseen lopputulokseen päästään asiakasta kuuntelemalla. Kuunnelluissa puheluisa ongelma, jonka vuoksi asiakas soitti, selvisi toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluosastolla lähes sataprosenttisesti. Käytännössä voidaan sanoa, että ongelma ratkesi puhelun aikana aina, sillä 2,7 % (N=185) puhelusta, joissa ongelma ei ratkennut, olivat erityistilanteita. Esimerkiksi muutamassa puhelussa pankkiyhteysongelmien vuoksi asiakaspalvelija joutui ilmoittamaan asiakkaalle, että asia täytyy selvittää reskontran kanssa ja asiakkaaseen ollaan yhteydessä myöhemmin.

Onnistuneen asiakaspalvelun tunnusmerkki ja kokonaisuuden kannalta tärkeintä on, että asiakas kokee saaneensa hyvää palvelua lehtien asiakaspalveluun soittaessaan.



Kuvio 6 Oliko asiakas tyytyväinen puhelun loputtua N=185

Kuvion 6 tulokset pohjautuvat opinnäytetyön tekijän omaan arvioon. Arviointi perustuu tutkimukseen soveltumattomaan mutu-tuntumaan, usean vuoden henkilökohtaiseen asiakaspalvelukokemukseen sekä satojen puheluiden kuuntelemiseen. Opinnäytetyön tekijä arvioi valtaosan asiakkaista jääneen tyytyväisiksi puhelun päätyttyä.